Gestión y comunicación de crisis

Guía corta para candidatos, partidos y equipos de campaña

FELO JIMÉNEZ · FJ STRATEGIES CONSULTING



1 Qué es una crisis reputacional o comunicacional

Una crisis reputacional o comunicacional ocurre cuando la imagen, el mensaje o la percepción pública de un candidato, un líder, un partido o un gobierno se deteriora de golpe. Lo que la define es el daño potencial a la reputación o al relato, no el tamaño del hecho que la dispara.

El origen puede ser una declaración, un hecho, una filtración o un contenido digital. En la práctica casi siempre hay un hecho de fondo y, encima, una percepción sobre ese hecho. La crisis reputacional es esa segunda capa: cómo se interpreta lo ocurrido y cómo se maneja.

Esta guía se ocupa de la dimensión comunicacional. No cubre crisis operativas ni de seguridad, aunque a veces vienen mezcladas. Si el hecho tiene implicaciones legales, la respuesta debe coordinarse con asesoría jurídica.

2 Prepararse antes de la crisis

Lo que se logre en las primeras horas depende de lo que se haya definido antes. Un equipo que se organiza cuando la crisis ya empezó gasta tiempo en cosas que debieron estar resueltas.

La preparación mínima viable son tres roles: quién decide, quién habla y quién monitorea. En un equipo pequeño pueden ser tres personas o menos, con funciones combinadas. A eso se suma una lista de contactos clave, un circuito de aprobación de mensajes que se pueda cumplir bajo presión y algunos mensajes base listos para ajustar.

También hay que definir con qué capacidad de respuesta se cuenta: un equipo interno con experiencia o apoyo externo especializado en crisis reputacional o comunicacional. El apoyo externo no reemplaza el protocolo interno; puede integrarse a él o trabajar en paralelo si el equipo lo considera necesario. Tener esa capacidad resuelta de antemano reduce el riesgo de improvisar en el momento más costoso.

3 Monitoreo y anticipación a posibles crisis

MONITOREO

El monitoreo sirve para detectar señales antes de que la situación escale. Seguir medios, redes y conversaciones relevantes permite saber qué se dice y cómo se está interpretando.

No se trata de reaccionar a todo, sino de separar lo que puede dañar la reputación de lo que no. Un monitoreo ordenado compra tiempo para decidir si se actúa y de qué manera.

Hay señales que indican que una polémica se está convirtiendo en crisis: crece rápido, llega a públicos amplios, la toman medios o figuras con influencia, o toca el núcleo del mensaje o la credibilidad de quien la protagoniza.

Un monitoreo mínimo no exige herramientas costosas: alertas con el nombre del candidato y del partido, seguimiento de medios y de las cuentas relevantes en redes, y una persona responsable de avisar cuando algo supera el umbral acordado.

ANTICIPACIÓN

Ahora bien, monitorear solo muestra lo que ya está pasando. Anticiparse es otra cosa: identificar de antemano qué situaciones podrían afectar la reputación y actuar antes de que ocurran. No todas las crisis se pueden evitar, pero muchas se pueden prever. Cuando se hace bien, algunas no llegan a darse y otras llegan con menos fuerza.

Un protocolo de anticipación puede incluir una revisión periódica de los puntos vulnerables: declaraciones pasadas, publicaciones antiguas, contradicciones entre el discurso y la conducta, temas sensibles para el público o tensiones internas. Y también fijar posición y mensajes sobre los temas delicados antes de que alguien pregunte, además de dejar respuestas base para los escenarios más probables.

Lo corregible hay que corregirlo a tiempo. Y cuando algo va a salir a la luz de todos modos, vale la pena evaluar si es mejor darlo a conocer uno mismo, con el contexto y en el momento elegidos, en vez de esperar a que lo revele otro. Esa decisión depende de cada caso y, si hay implicaciones jurídicas, debe tomarse con asesoría legal.

> *Este protocolo no elimina el riesgo ni reemplaza la preparación para responder. Reduce la sorpresa y gana tiempo. Además tiene que mantenerse vivo: revisarlo con regularidad y, sobre todo, antes de los momentos de mayor exposición, como el lanzamiento de una candidatura o de una campaña.*

4 Las primeras horas: qué hacer

LA PRIMERA HORA

En la primera hora el objetivo es ordenar, no resolver. Hay que confirmar qué ocurrió con la información disponible, activar al equipo, definir quién habla y quién no, y decidir si habrá una primera respuesta o si hacen falta unos minutos más para verificar. En una crisis digital la situación puede escalar en horas, así que esperar sin decidir también es una decisión, y tiene su costo.

PRIMERAS 24 A 48 HORAS

Durante las primeras 24 a 48 horas se evalúa el alcance, se afina el mensaje y se definen los pasos siguientes. Si se responde, el mensaje tiene que ser claro, breve y consistente. Conviene informar primero al equipo interno y a los aliados clave, para que no se enteren por los medios.

Cuando hablan varias voces al mismo tiempo, la situación se complica. Actuar con orden reduce el riesgo de agravar el daño.

5 Cómo decidir la respuesta

Antes de responder hay que hacerse algunas preguntas básicas.

- ? ¿Es cierto lo que se dice, o se puede demostrar que es falso?
- ? ¿Qué alcance tiene y quién lo está amplificando?
- ? ¿Toca el núcleo del mensaje o la credibilidad de quien lo protagoniza?
- ? ¿Qué se gana y qué se pierde si se responde, y qué ocurre si se espera?
- ? ¿Pueden existir implicaciones presumiblemente legales que obliguen a ser cautelosos?

Según las respuestas, el camino puede ser aclarar o corregir, asumir responsabilidad y pedir disculpas, o contener con silencio ordenado. Si lo que se dice es cierto, negar suele ser la peor opción: lo razonable es reconocer lo que corresponda y explicar qué se hará. Si es falso, se aclara con evidencia y sin agresión. Si no está claro, se dice qué se está verificando y cuándo se informará.

Estas preguntas orientan, pero no sustituyen el criterio. Cada crisis tiene sus particularidades.

6 Qué no hacer

Los errores más frecuentes son negar sin verificar, responder con agresión y desaparecer sin explicación cuando el tema ya es público.

Tampoco ayuda multiplicar versiones, dejar que distintas personas hablen sin coordinación ni culpar a terceros sin pruebas. Todo eso tiende a agrandar el problema en lugar de contenerlo.

> *Desaparecer no es lo mismo que callar a propósito. El silencio ordenado es una decisión consciente, con un vocero listo y una razón definida. Desaparecer es no haber decidido nada.*

7 Cuando la crisis es digital

Un video, una publicación, una captura o una filtración pueden volverse crisis reputacional cuando empiezan a circular y a interpretarse en negativo. El origen es digital, pero el efecto es de percepción.

Aquí el monitoreo permite medir la velocidad de circulación. Y si se responde, hay que asumir que el contenido puede seguir moviéndose aunque se intente aclarar.

Antes de responder hay que verificar que el contenido sea auténtico. Circulan capturas, audios y videos falsos o manipulados, y responder a algo falso sin comprobarlo puede darle más alcance del que tenía. También conviene distinguir si la circulación es orgánica o si hay amplificación coordinada, porque la respuesta cambia.

Borrar publicaciones propias sin explicar por qué puede empeorar las cosas: el contenido suele haberse guardado y el borrado se lee como ocultamiento. Si se retira algo, lo mejor es decirlo y explicar el motivo.

8 Después de la crisis

Cuando baja la intensidad, la crisis no ha terminado. Queda recuperar la credibilidad, y eso rara vez se consigue solo con declaraciones. Una respuesta verbal pesa más cuando se respalda con hechos: corregir lo que corresponda, reparar el daño o cambiar la práctica que lo originó, y comunicarlo con claridad.

También hay que hacer una evaluación con el equipo: qué ocurrió, qué se hizo bien, qué falló y qué se ajusta en el protocolo. Esa revisión convierte la experiencia en preparación para la próxima, deja registro de las decisiones y de los tiempos de respuesta, y permite actualizar el protocolo de anticipación.

9 Una aclaración

No todas las crisis se resuelven igual. Algunas exigen respuesta inmediata. Otras se contienen mejor con silencio ordenado. Lo común es que las primeras horas marcan la diferencia.

Improvisar sin información o sin coordinación suele costar más que tomarse un tiempo breve para evaluar.

Felo Jiménez
FJ Strategies Consulting