

3

## **COMUNICACIÓN DE CRISIS Y LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN**

**PAU SOLANILLA**

*Consultor internacional, emprendedor, formador y conferenciante*

La crisis sanitaria producida por el COVID-19 constituye uno de los retos más complejos a los que nos enfrentamos como sociedad en las últimas décadas. La pandemia está generando incertidumbre y miedo. Una situación que requiere de una respuesta extraordinaria y resiliente en la que nadie puede eludir su responsabilidad. Todos estamos llamados a colaborar, haciendo bueno el legendario comentario de Alejandro Magno antes de las grandes batallas: «De la conducta de cada uno depende el destino de todos».

Paradójicamente, en esta lucha una de las principales defensas frente al virus es la comunicación. Su mal uso ha permitido que se infectaran miles de personas, algo que quizás podríamos haber evitado. Al inicio de la alarma sanitaria se minimizó su riesgo para la salud. Se nos explicó que, a pesar del alto potencial de contagio, su impacto era incluso menor que el de la gripe, que afectaba principalmente a personas con ciertas patologías. Lamentablemente hoy sabemos que no era así y que nadie estaba preparado. A pesar de las informaciones que llegaban de China, se minusvaloró su potencial destructivo; y hemos aprendido una dramática lección, una buena gestión de la comunicación puede salvar muchas vidas.

### **El reto de la credibilidad**

Existe una larga experiencia y abundante literatura sobre

cómo gestionar la comunicación en tiempos de crisis, desde su prevención y gestión hasta su mitigación. Mapas de riesgos, comités de crisis, formación de portavoces o planes de *reputation recovery* son las herramientas para su gestión. Sin embargo, a veces se desatiende la importancia del capital reputacional como factor crítico para la gestión de la comunicación política de crisis. Vivimos en un mundo en que la desconfianza es uno de los rasgos característicos de nuestra era, como muestra el *Barómetro Edelman 2020*. Los cambios sistémicos a los que nos enfrentamos han dado como resultado un mundo hiperconectado y altamente emocional, caracterizado por la desconfianza en las élites y en las estructuras políticas o institucionales tradicionales. La consecuencia, el auge del populismo a lo largo y ancho del planeta.

Uno de los principales retos que afronta la comunicación política es que no tenemos muchas personalidades que mantengan el vínculo emocional y la credibilidad con la ciudadanía. Sin credibilidad pierde buena parte de su efectividad. La gestión de la comunicación de crisis suele jerarquizar la comunicación para controlar los mensajes. Se refuerzan y centralizan las informaciones en un intento de influir en las opiniones públicas y publicadas, así como en los estados de ánimo de la sociedad. Sin embargo, la realidad desborda las buenas intenciones. La jerarquía ya no es el principio ordenador de la sociedad, sino la conectividad, tanto física como sobre todo emocional. Vivimos en sociedades postdemográficas, con polipertenencias en diversas comunidades y redes en que las informaciones más creíbles y las que más impactan son aquellas que nos llegan a través de las personas o comunidades que nos generan eso que denominamos «*engagement*».

Una de las consecuencias de ese *gag* reputacional institucional constituye igualmente un terreno abonado para la difusión de las noticias falsas –las *fake news*–, haciendo menos efectiva la lucha contra la pandemia y la difusión de la información oficial y contrastada. Es por ello que la comunicación política de crisis en un escenario como el COVID-19 no puede gestionarse

únicamente con relatos o discursos audaces, creativos o emotivos. Hoy requerimos una forma de comunicar transparente, proactiva, cercana, clara y útil, generando nuevas coaliciones, que desborda el ámbito de la política y las instituciones.

### **El poder de la colaboración**

La comunicación política requiere una dosis extra de credibilidad y reputación para poder reconectar con la mayoría de la sociedad. La crisis del COVID-19 pone en cuestión de forma dramática las carencias del poder de las instituciones, muestra el auténtico poder de cada poder. No hay ninguna institución, ni Estado, capaz de responder por sí solo al problema. Solo desde el reconocimiento de que las instituciones no son capaces de representar la inabarcable pluralidad de actores, ni gestionar la complejidad del reto al que nos enfrentamos, podremos plantear una estrategia de comunicación eficiente.

La crisis ha mutado en una policrisis, sanitaria, económica y social. Será necesario articular nuevas coaliciones más allá de la política o de las instituciones para afrontarla. «Ni siquiera una mayoría sólida, no digamos una mayoría complicada como la actual, o la responsabilidad gubernamental, por legítima que sea, te da suficiente poder para enfrentarte a una crisis de estas características. El Estado tiene muchos resortes, pero necesitará una colaboración amplia y estrategias de cogobernar y codecidir para salir adelante», como describe bien Antoni Gutiérrez-Rubí. Gobernar y comunicar en este contexto tiene que ver con gobernar y conectar, desplegando una inteligencia política distribuida con iniciativas autónomas de proximidad, pero conectadas entre sí dando coherencia y sentido al conjunto. La comunicación de crisis tiene que apoyarse en el círculo virtuoso del poder de la colaboración, con una gobernanza comunicativa nueva, en red, que despliegue diferentes acciones e historias y en diferentes contextos, pero con un metarrelato único.

Necesitamos nueva cultura de la comunicación política. La

crisis nos muestra cómo surgen iniciativas audaces e innovadoras en los márgenes de los centros de poder institucional, como el movimiento *maker* y muchos otros. Un compromiso social que bien puede trasladarse al terreno de la comunicación, en el que las instituciones tienen que aprender a confiar en los ciudadanos y en los grupos de la sociedad civil. Esta crisis requiere de nuevas formas de comunicación, reconvertirse en un *fab-lab* conectado que sea también diferente en la forma de comunicar. Un cambio de los sistemas jerárquicos verticales por otros más distribuidos y colaborativos. Si en momentos como estos las instituciones no confían en los grupos de la sociedad civil, que ya están organizados y se han mostrado solventes, no se puede esperar que estos lo hagan a su vez en las instituciones.

Ni las empresas, ni la política, ni las instituciones, pueden desenvolverse de la forma tradicional en que lo hacían, en el *business as usual*. Necesitamos nuevos liderazgos, con estilos de comunicación más abiertos, inclusivos y conscientes de sus limitaciones. Comunicar en este contexto requiere inspirar y motivar a los demás para que sean impulsores, catalizadores y corresponsables de la gestión de crisis y reducir juntos los niveles de incertidumbre. El principal recurso con el que contamos frente al virus no es el poder duro, ni el control de los mensajes, sino el optimismo, la motivación y la generosidad para activar la creatividad y energía social colectiva. Unas actitudes imprescindibles que, además de responder al enorme reto colectivo, permiten generar nuevas dosis de capital reputacional y renovar la licencia social para operar de las instituciones.

## Bibliografía

- Edelman Trust Barometer 2020, publicado el 19 de enero de 2020.  
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>
- Hinojosa, S, part. Gutiérrez-Rubí, A. (2020). Reportaje en La Vanguardia: *La hora de la política*. 29 de marzo de 2020, Barcelona.  
<https://www.lavanguardia.com/politica/20200329/48146911436/la-hora-de-la-politica.html>