

## **Aportes para comprender las crisis desde el prisma de la comunicación**

César Pacheco Silva <sup>1</sup>

[cesar.pacheco@upla.cl](mailto:cesar.pacheco@upla.cl)

**Ficha:** Losada Díaz, J.C. (2017). Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas. Barcelona, España: Editorial Universitat Oberta de Catalunya.

Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas organizacionales del sociólogo alemán Niklas Luhmann, emergen un conjunto de principios que permiten comprender y explicar las dinámicas de las organizaciones y su estrecha relación con el entorno.

Si bien Opazo y Rodríguez (2017:21) argumentan sobre la relevancia que implica el establecimiento de límites en los sistemas, especialmente cuando se intenta construir una determinada identidad, autores como Velásquez apuntan a darle preponderancia al entorno, ya que "los sistemas están estructurados al entorno y sin él, no podrían existir, (pues) sistema y entorno mantienen una unidad indisoluble" (2007:140), marcando por diversos procesos de retroalimentación que también podrían generar ciertas tensiones.

Siguiendo esta lógica, organización y entorno se encuentran en una relación de interacción permanente, más allá de los límites que pudiesen establecerse, ya que en pleno siglo XXI este tipo de dinámicas se encuentran marcadas por la intensidad, ya que como plantean Godoy y Opazo (2015) los individuos se han transformado en un agente, cuyo poder es capaz de generar un entorno amigable o repleto de obstáculos para las instituciones, pues "estos actores llamados stakeholders observan cuidadosamente a las organizaciones y se movilizan con gran efectividad".

Por ende, esta dinámica implica la emergencia del concepto de crisis que, a pesar de su polisemia, ha comenzado a ser abordado con fuerza desde el

---

<sup>1</sup> Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile

campo de la comunicación organizacional, ya que se bien podría considerarse como un tópico inherente a la naturaleza humana, su implicancia en los contextos organizacionales lo ha posicionado como uno de los temas relevantes en este tipo de escenarios.

Si bien existe un amplio registro de literatura académica sobre la temática, especialmente en países anglosajones (Zaremba, 2010; Ulmer, Sellnow y Seeger, 2011; Coombs, 2012; Coombs y Holladay, 2012; Frandsen y Johansen, 2017; entre otros), en el ámbito iberoamericano progresivamente ha comenzado a transformarse en una temática recurrente y cuya reflexión se ha construido desde el binomio comunicación y crisis.

Es allí donde el trabajo del académico José Carlos Losada Díaz se convierte en un valioso insumo bibliográfico para comprender esta temática emergente a través del monográfico denominado "Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas", publicado por la editorial de la Universidad Abierta de Cataluña.

El libro, prologado por un referente en el campo de la comunicación organizacional como es Joan Costa, se inicia en su primer capítulo, dejando en claro el papel que cumple la praxis comunicativa en los diversos niveles de la sociedad, especialmente en contextos organizacionales en los cuales se debe lidiar de manera permanente con situaciones de crisis, cuya incompetencia en su manejo puede llegar a ser complejo, poniendo en riesgo no solo la reputación de una institución, sino que también su existencia.

Un mundo gobernado por la comunicación y la imagen y en donde las organizaciones dependen en gran medida de las percepciones generadas... los sucesos –reales o no- en los que se ven involucradas, pueden dañar gravemente sus relaciones con el conjunto de públicos estratégicos, tanto clientes como autoridades administrativas, medios de comunicación u otras organizaciones del sector. (Losada Díaz, 2017: 17).

En el segundo capítulo, el académico español aborda desde una perspectiva diacrónica el concepto de crisis, para posicionarlo en pleno siglo XXI e intentar una caracterización centrada en los tipos (1. En función de la naturaleza de los acontecimientos, 2. Según el momento, 3. Según el nivel de gravedad y 4. Según efectos) y sus fases (1. No crisis, 2. Precrisis, 3. Crisis y 4. Postcrisis).

Asimismo, presenta los principales modelos teóricos para su respectiva gestión los cuales coinciden en la relevancia de actuar con "transparencia y rapidez comunicativa" (Losada Díaz, 2017: 49), reforzando que resulta relevante "no cerrar la crisis demasiado pronto y, cuando se haga, iniciar una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen con los públicos prioritarios" (Losada Díaz, 2017: 49).

Posteriormente, en el tercer apartado, el autor aborda la relevancia de la prevención como elemento fundamental, no obstante, crítica la creencia todavía arraigada por parte de un buen número de entidades que insisten en asumir que:

no existe un riesgo importante que pueda afectarles y que, si éste llegara, podrían reaccionar adecuadamente... con esta actitud demuestran una peligrosa despreocupación por las consecuencias de los potenciales males futuros a los que toda organización está expuesta y una confianza exagerada en su propia capacidad en situaciones tan delicadas (Losada Díaz, 2017: 51).

Por otra parte, Losada Díaz profundiza que la prevención se debe estructurar en una tríada que contemple una preparación de la organización a través de la identificación de potenciales focos de conflicto bajo la lógica del Issues Management; también se debe contemplar la preparación humana con el establecimiento de un comité de crisis y simulacros permanentes y, finalmente, con la preparación de los instrumentos de comunicación y sus respectivos mensajes con el establecimiento del "Manual de Gestión de comunicación de crisis".

La "Reacción ante la crisis: plan de comunicación de crisis" es el tópico que aborda en el capítulo cuarto, levantando los principios claves en este tipo de coyunturas, sustentadas desde un imperativo fundamental de "transparencia y proactividad" (Losada Díaz, 2017: 84).

En el capítulo V, denominado "Después de las crisis", Losada Díaz aborda la relevancia del cerrar el proceso no sin antes evaluar el impacto en los ámbitos organizacionales y comunicativos, culminando con capítulo VI titulado "A modo de conclusión", oportunidad en que el autor comparte un conjunto de nueve ideas que sintetizan el trabajo desarrollado en el marco de la publicación.

Sin lugar a dudas, el trabajo desarrollado por Losada Díaz se transforma en un valioso material académico que permitirá al lector interesado en estas temáticas emergentes en el campo de la comunicación organizacional, adentrarse en el texto y encontrar un conjunto de herramientas analíticas que contribuyen a comprender la complejidad de las dimensiones que son parte de esta coyuntura. Además, el académico español complementa cada una de las temáticas abordadas con diversos casos que son una valiosa ayuda no solo para la comprensión del fenómeno, sino que también permiten valorar su pertinencia como objeto de estudio.

Asumir las crisis desde el punto de vista comunicacional, implica entender las organizaciones como un sistema semiótico en constante significación en donde esa significación se construye desde el binomio organización y entorno. Por ende, ante todo este tipo de episodios críticos, más allá de su

naturaleza, implica, sin lugar a dudas, una comprensión y gestión comunicacional de éste.

## Referencias bibliográficas

- Coombs, W.T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. California, EE.UU: Sage.
- Coombs, W.T. & Holladay, S. (Eds.). (2012). *The handbook of crisis communication*. New Jersey, EE.UU: Wiley-Blackwell.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London, U.K: Sage.
- Godoy, S. & Opazo, E. (2015). *La empresa es el mensaje. Estrategias y comunicación*. Santiago, Chile: Ediciones El Mercurio.
- Losada Díaz, J.C. (2017). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Opazo, M. & Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann. *Revista Mad*, 36(1), 21-37. Doi:10.5354/0718-0527.2017.46140
- Ulmer, R.; Sellnow, T. & Seeger, M. (2011). *Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity*. Los Ángeles, EE.UU: Sage.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.
- Zaremba, A. (2010). *Crisis communication. Theory and practice*. London, England: M.E. Sharpe.