



Tras el incendio del edificio Windsor de Madrid, donde Deloitte ocupaba un gran número de plantas, la rapidez con que actuó su Dirección de Comunicación y las restantes direcciones, hizo que la empresa saliera reforzada.

Objetivo: cortar la crisis

Ante una crisis lo primero es evitar el descontrol. Hay que tomar la iniciativa y tratar de reconducir la situación por difícil que sea. Una crisis puede desembocar en un cambio en las preferencias de los consumidores: cambio de marca, servicio o voto. Por ello hay que actuar y rápido.

Texto: Mario Zóttola Ledesma, Catedrático de Comunicación Corporativa y Comunicación en Situaciones de Crisis y Ejecutivo de cuentas de Te-Corp (Grupo Vocento).

Para la Real Academia Española, crisis, en su tercera acepción, es una "situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese". La cuarta acepción afina más y señala que por extensión es un "momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes". Para ser más claros: una crisis puede acabar con una empresa.

En 1989, Dionisio Rodríguez, alias el Dioni, vigilante de la empresa de transportes de caudales Candi, robó 298 millones de pesetas de un furgón blindado que, teóricamente, debía custodiar. Fue tal el desprestigio y el escándalo, que en menos de una semana la empresa se quedó sin clientes y tuvo que cerrar. Nadie iba a contratar a una empresa de seguridad que tenía entre sus empleados a un chorizo oportunista.

Por lo tanto, crisis es una situación extrema en la vida de una empresa, institución o persona. Una crisis puede estar formada por uno o varios hechos que alteran el normal desenvolvimiento y presencia de un producto o servicio en el mercado, la actividad de una persona, empresa, institución o gobierno, y que afectan seriamente su prestigio y credibilidad, presentes y futuros.

UN ESTALLIDO EMPRESARIAL

Las crisis generalmente son sorprendidas, inesperadas y tienen las repercusiones propias de un estallido empresarial,

Ficha técnica

Autor: ZOTTÓLA LEDESMA, Mario.

Título: Objetivo: cortar la crisis.

Fuente: Revista de Comunicación, nº 1, pág.56 Octubre, 2007.

Resumen: La crisis ya está aquí, no hemos podido evitarla, ahora de lo que se trata es de lidiarla lo mejor posible, de controlarla y cortarla. En este artículo se exponen unas normas básicas de actuación pensando especialmente en el profesional de la comunicación y las diferentes estrategias para enfrentarla. El aderezo: casos reales como los de Hitachi Europa, Coca-Cola, Deloitte y el incendio del edificio Windsor de Madrid, Niké, en el lado de la empresa privada, y también de distintos gobiernos socialistas y populares.

Descriptores: Manual de Situaciones de Crisis / Comunicación de Crisis.

social o institucional. Cuando hablamos de crisis decimos coloquialmente que "se desatan". La situación contraria, es decir, la normalidad, es cuando todo discurre por los cauces correspondientes y la actividad está bajo control.

Por consiguiente es importante tomar la iniciativa y procurar reconducir la situación anormal de crisis, a una situación normal en la que todo vuelva a estar controlado. En julio de 2004 la empresa Hitachi Europe identificó un posible defecto en un pequeño número de reproductores de DVD suministrados con el equipo de cine en casa Hitachi HTD-K170. Había un mínimo riesgo de que los usuarios pudieran recibir una descarga eléctrica de los equipos. Inmediatamente se publicaron anuncios de media página a una tinta en toda la prensa nacional dando instrucciones precisas para que los propietarios dejaran de usar el equipo, lo desconectaran y llamaran a un teléfono 900 donde se les daban instrucciones para su revisión gratuita. La crisis pasó sin consecuencias.

Antes de continuar, tres observaciones de interés:

1. Los mensajes que se manden al mercado deben minimizar la crisis, pero no ignorarla. En este caso, el anuncio remarcaba en negrita: "Absténgase de utilizarlo de inmediato" y a renglón seguido: "Desconecte el cable (...) y no lo conecte de nuevo".
2. Para dirigirse a los consumidores utilice siempre medios escritos: lo impreso perdura. Los diarios son los mejores soportes. Los medios audiovisuales (radio, TV) no son recomendables: son instantáneos, fugaces y pueden provocar confusión o alarma. El alcance de los medios debe estar en relación con la distribución del producto: si la distribución ha sido en todo el país, los diarios deben ser nacionales, junto con los principales diarios regionales.
3. Facilite la respuesta de los consumidores: ponga un teléfono 900. Personalmente aconsejo un equipo de respuesta propio y no un call center externo. La recogida de productos deberá ser siempre con portes a cargo de la empresa.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Como ya señalamos en un artículo anterior, la variedad de las crisis posibles es tan amplia que resulta difícil dictar unas normas que alcancen a todas por igual. Sin embargo, el desarrollo de las "crisis-tipo", permite elaborar unas

**IMPORTANTE AVISO DE SEGURIDAD
DEL PRODUCTO HITACHI HTD-K170, CINE EN CASA.**

Hitachi Europe, S.A. ha identificado un posible defecto en un pequeño número de los reproductores de DVD suministrados con el equipo de cine en casa Hitachi HTD-K170. Existe un cierto riesgo, aunque muy reducido, de que los consumidores afectados pudieran recibir una descarga eléctrica del reproductor de DVD o de otros elementos conectados a dicho reproductor. Si Ud. ha adquirido un sistema de cine en casa HTD-K170 a partir de Octubre de 2003, por favor:

Absténgase de utilizarlo de inmediato

Para comprobar que su producto es seguro, le rogamos que proceda del siguiente modo:

1. Desconecte el cable de alimentación eléctrico del equipo de la toma de corriente y no lo conecte de nuevo.
2. Compruebe y anote el número de serie del producto que se encuentra en la parte posterior del reproductor de DVD, tal y como se indica en la foto.
3. Llame al centro de atención telefónica de Hitachi para concertar una revisión de su reproductor de DVD. El número de teléfono es gratuito: **800 800 821**.

Este aviso de seguridad no afecta a ningún otro producto Hitachi.

Muchas gracias por su cooperación y rogamos disculpen las molestias causadas.

Hitachi Europe, S.A. One Via Galles II, 96, 1ª planta - Edificio Teatró, Torre Este - 08228 Barcelona.

normas básicas de actuación pensando especialmente en el profesional de la comunicación y las diferentes estrategias para enfrentarlas.

En todos estos trabajos damos una serie de recomendaciones que, fundamentalmente, se circunscriben al ámbito de la información y su manejo frente a los medios. Nos interesa sobre todo, orientar el trabajo de los asesores de prensa o de aquellos que deban actuar como portavoces de una empresa, institución o persona, durante una crisis.

o un director de comunicación, tienen un marco de actuación muy concreto y porqué no decirlo, a veces hasta limitado. Pero también es cierto que en muchas ocasiones, a lo largo de una crisis, si la comunicación está bien llevada, puede contribuir a atenuar o evitar, las repercusiones negativas.

Toda crisis siempre es un hecho anormal y como tal surge imprevistamente, sacude los cimientos de una empresa, institución, gobierno o persona, y consecuentemente, su nombre, pro-

Organice un equipo de trabajo fiel y leal, que actúe durante 24 horas sabiendo que, desde el momento en que se desencadena una crisis, se está jugando contrareloj.

Además, es importante deslindar los marcos de actuación: los responsables de buscar la solución a la crisis no son quienes deben informar a los medios. Para eso están los especialistas: jefes de prensa, portavoces, directores de comunicación, que son los expertos en manejar las palabras, los mensajes y el tiempo. A modo de ejemplo señalemos que, ante una huelga salvaje, quienes negocian con los delegados sindicales no son, o mejor, no deben ser, quienes informen a los medios. La comunicación tiene sus claves y sólo los expertos las conocen.

Por lo demás, en una crisis la información puede estar bien manejada, pero los resultados finales pueden ser igualmente negativos. Un jefe de prensa

ductos o servicios y marcas, alterando su presencia en el mercado. Hay que saber de antemano que la crisis tendrá un comienzo, un desarrollo y un final. Dentro del desarrollo hay un punto crítico (también denominado por algunos especialistas como fase aguda) que es cuando se produce la máxima tensión dentro de la empresa.

Pero el desarrollo de la crisis continuará y el experto deberá afinar en su análisis, para poder prever el posible comportamiento de las partes en juego (autoridades, medios, mercado, administración, proveedores, accionistas, clientes, consumidores...), en cada etapa. De cómo se actúe, se conseguirá que cada una de las etapas se acorte o se prolongue, con repercusiones que

En julio de 2004 un mínimo riesgo de que los usuarios pudieran recibir una descarga eléctrica de los equipos de cine en casa Hitachi HTD-K170, hizo que la compañía publicara anuncios en toda la prensa nacional dando instrucciones precisas a sus propietarios.

Acusan a Nike de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años

JOSE M. CALVO, Washington
El calzado deportivo de baloncesto Air Jordan, de la marca Nike, que se vende en EE.UU. por 125 dólares el par (16.000 pesetas), es fabricado en Indonesia por niños de 11 años que cobran 14 centavos (18 pesetas) la hora de trabajo, según la Fundación Made in Usa, una alianza de sindicatos y empresas contrarias a que EE.UU. mantenga relaciones comerciales con países en los que hay explotación y abusos laborales sobre niños o adultos.

Made in Usa envió cartas a Michael Jordan y a Nike en 1992, pidiéndoles que revisaran la situación. La estrella del baloncesto nunca respondió. Según Joel Joseph, presidente de Made in Usa, la suma anual de los salarios de las seis fábricas que Nike tiene en Indonesia es inferior a los 20 millones de dólares (2.580 millones de pesetas) que paga a Michael Jordan por utilizar su nombre para el calzado y otras promociones publicitarias.

Nike desmiente estos datos y asegura que su nómina anual en Indonesia es de 50 millones de dólares y que el empleado medio gana 103 dólares al mes (13.287 pesetas), aunque algunos reciben la mitad. La empresa insiste en que tiene inspectores en 25 países para vigilar las normas sobre salario mínimo y trabajo infantil.

Las Air Jordan son las botas de baloncesto más preciadas de EE.UU.; Foot Locker, una importante cadena de tiendas de ropa

Nike niega que explote menores o fabrique calzado en Indonesia

EL PAÍS, Madrid
Las zapatillas Air Jordan no se fabrican en Indonesia sino en Taiwan. Así lo asegura la firma norteamericana Nike, que ha rechazado las acusaciones de emplear ilegalmente mano de obra infantil en Indonesia para la fabricación del calzado de baloncesto Air Jordan, el más preciado de EE.UU., y bajo el patrocinio del nombre del famoso baloncestista Michael Jordan.

La famosa marca contesta así a los ataques de la Fundación Made in USA, una alianza de sindicatos y empresas contrarias a las relaciones comerciales con los países en los que hay abusos laborales. Dicha Fundación acusaba a la firma de emplear niños de 11 años a 18 pesetas la hora.

Nike asegura, además, que "el promedio salarial de los trabajadores en cadena de (sus) fábricas subcontratadas en Asia es el doble del mínimo salarial marcado por los gobiernos de cada país".

En su repuesta, Nike añade que obliga a sus proveedores a firmar y cumplir un código de conducta, y que en cada fábrica una persona está asignada como responsable del cumplimiento del código. Por último, Nike acusa a la organización Made in USA de "estar financiada por sindicatos americanos contrarios al libre mercado con países desarrollados".

En junio de 1996 se difundieron noticias falsas sobre Niké, promovidas por la competencia, acusándole de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años en Indonesia. La respuesta de la compañía fue inmediata y enviada a las delegaciones de todo el mundo, para que la trasladaran a los medios.

por ello que algunos altos cargos pueden caer en la tentación de no admitir la realidad y negar que su organización ha sido sorprendida por una crisis, cuando los hechos demuestran lo contrario. Admitir una crisis es aceptar un error, a veces grave. Un error de cálculo o de imprevisión; un error de falso optimismo o, inclusive, una irresponsabilidad social, empresarial o política. No es raro entonces, que muchos empresarios y políticos, se resistan a admitirlo.

Así le ocurrió al presidente José Luis Rodríguez Zapatero, que a pocas horas de anunciar un paisaje idílico y de afirmar que el llamado proceso de paz iba a ir mucho mejor en el 2007, ETA cometió uno de sus más brutales atentados volando parte de la Terminal 4 de Barajas. Días después, el 12 de Enero de 2007, el político se negaba a aceptar la evidencia y afirmó ante el director de "El País", que no creía que su Gobierno estuviera atravesando una situación de crisis. La pregunta que formuló el periodista y la respuesta del político, demuestran hasta dónde puede llegar la resistencia de una personalidad, a aceptar una crisis más que evidente.

"Pregunta: En momentos de crisis como los que estamos atravesando, los ciudadanos, de forma instintiva, buscan refugio en las instituciones y, especialmente, en el presidente de Gobierno. Yo me atrevería a decir que hay muchos ciudadanos, muchos de ellos votantes del Partido Socialista, que estos días han echado de menos un liderazgo más marcado.

Respuesta: No me atrevería yo a hablar en nombre de los ciudadanos. Yo creo que los ciudadanos se expresan de múltiples maneras. Ni creo que tengamos en absoluto una situación de crisis. Hemos tenido un trágico atentado, pero crisis, ninguna". (El País, 14-1-07, página 23).

La actitud del jefe de gobierno socialista no es nueva: lo mismo le ocurrió al gobierno del Partido Popular con el caso Prestige. Tardaron días en admitir que estaban ante una catastrófica crisis.

CONTROLAR LOS HECHOS

Hemos dicho que, ante una crisis, lo primero que se debe hacer es evitar el descontrol. Hay que tomar la iniciativa y tratar de reconducir la situación por difícil que sea. El ciudadano medio

Lo importante, en un primer momento, es admitir la crisis. Directivos o políticos pueden caer en la tentación de negar la evidencia. Ante una crisis, lo primero es evitar el descontrol.

- > pueden derivar en hechos complementarios o colaterales.

Si se actúa con rapidez y adecuadamente, la crisis se acortará, se salvará la marca, se recuperará el mercado y los gastos que puedan haberse producido serán mínimos. Más aún: la empresa puede salir reforzada. Un claro ejemplo fue el de Deloitte. Tras el incendio del edificio Windsor de Madrid, donde ocupaba un gran número de plantas, la rapidez con que actuó la Dirección de Comunicación y las restantes di-

recciones, hizo que la empresa saliera reforzada porque demostró su gran capacidad de reacción y la poderosa fuerza de su equipo.

ADMITIR LA CRISIS

Lo más importante en un primer momento, es admitir la crisis. Puede ocurrir que algunos directivos actúen como el avestruz y nieguen la evidencia. Una crisis provoca un shock personal, profesional y emocional, y no es fácil aceptarla en un primer momento. Es

quiere que las cosas estén organizadas, medidas, controladas. Los pueblos y mucho más aún, los mercados, inversores, electores, consumidores, no quieren inestabilidad, inseguridad y se alteran ante las posibles dudas que pueda generar cualquier crisis. Una crisis puede desembocar en un cambio en las preferencias de los consumidores: cambio de marca, servicio o voto. Por ello hay que actuar y rápido.

En líneas generales podemos recomendar:

1. Mida exactamente el alcance de la crisis.

Al comienzo y durante el desarrollo de la primera etapa, trate de medir objetivamente el alcance que tendrá la crisis. Por difícil que parezca se debe intentar hacer un análisis prospectivo para medir hasta dónde pueden llegar las consecuencias de una crisis, en un escenario favorable y en otro desfavorable. Hay crisis que desde el primer día se ven como de corto alcance y otras que no se sabe cómo pueden terminar. Analice detalles e implicaciones para decidir con qué medios responderá. Prevea que la respuesta esté en justa medida al nivel de la crisis. Ni más, ni menos.

2. Actúe con rapidez.

No deje que los hechos lo dominen, no permita que las noticias se le escapen de las manos. Trate de mantener en todo momento el control de la información que es su responsabilidad. Procure tomar la iniciativa; evite que la tomen los medios de comunicación o los periodistas.

Un ejemplo concreto lo podemos encontrar en enero de 2005, cuando trascendió que el Banco Popular iba a cobrar una comisión por el uso de los cajeros automáticos fuera del horario de oficina. Fue tal la repercusión negativa que la decisión tuvo en los medios y en la opinión pública, que la entidad decidió rectificar y cancelar la medida que no se había llegado a aplicar. Otro ejemplo lo tenemos en Nike. En junio de 1996 se difundieron noticias falsas promovidas por la competencia, acusándole de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años en Indonesia. La respuesta fue inmediata y enviada a las delegaciones de todo el mundo, para que la trasladaran a los medios.

Hay que tomar la iniciativa y tratar de reconducir la situación, por difícil que sea. Por muy grave que sea la situación, no deje que los hechos lo arrastren. Mantenga seguridad en su actuación, solidez en sus manifestaciones, claridad en sus mensajes.

Lo contrario fue lo que hizo Dick Cheney, en febrero de 2006. El vicepresidente de los Estados Unidos y la Casa Blanca fueron muy criticados por demorar la información de un incidente en una cacería. The Wall Street Journal y The Washington Post censuraron severamente que tardaran 20 horas en informar del accidente y cinco días, en hacer sus primeras declaraciones.

3. Recabe toda la información necesaria.

Pida con urgencia toda la información necesaria sobre la situación, antecedentes, casos similares que hayan ocurrido en nuestro país o en el extranjero. Organice un equipo de trabajo fiel y leal, que actúe durante 24 horas sabiendo que, desde el momento en que se desencadena una crisis, se está jugando contrareloj.

Lo normal, obviamente, es que toda esta información esté en manos de la empresa antes de una crisis. Por ejemplo, los parques de atracciones y parques acuáticos, tienen bien recopilados y estudiados todos los accidentes que se producen, casi siempre en verano, en algunas de sus atracciones. Esto les sirve como modelo a la hora de actuar ante una hipotética crisis en sus instalaciones, como puede ser, el siempre posible caso de un accidente con resultado de muerte.

4. Transmita seguridad.

Por muy grave que sea la situación, no deje que los hechos lo arrastren. Mantenga seguridad en su actuación, solidez en sus manifestaciones, claridad en sus mensajes. No dude en público. Si tiene vacilaciones, no hable ante los periodistas y ceda el puesto a otro

portavoz que pueda actuar con temple y serenidad. No olvide nunca que las crisis pasan y las empresas o instituciones permanecen, si se adoptan las medidas a tiempo. Además, recuerde que su empresa o institución tienen un pasado que les respalda.

Tras el incendio del edificio Windsor en febrero de 2005, todos los responsables de comunicación de las empresas afectadas, especialmente Comparex, Deloitte y el despacho de abogados de Garrigues, se afanaron en transmitir seguridad a sus clientes, afirmando que la mayor parte de la información estaba a salvo.

5. Ante la duda, absténgase.

Si no tiene claro lo que va a decir, no lo diga. Si carece de información suficiente, posponga toda declaración o comunicado. En todo momento evite tener que rectificar por hablar antes de tiempo o no tener todos los antecedentes del hecho. Nunca responda a una pregunta sobre situaciones hipotéticas, probables o futuras. La teoría del "if" debe ser descartada. Frente a una posible pregunta, "¿qué hará su empresa si...?", la respuesta es: "cuando se produzca esa situación, lo diremos".

En 1995, el gobierno socialista sufre una grave crisis por la fuga del director de la Guardia Civil, Luis Roldán, acusado de diversos delitos, entre ellos, estar a la benemérita. De pronto salta la noticia de su detención en Laos. El ministro del interior, Juan Alberto Belloch, se apresuró a dar una rueda de prensa que quedó incompleta porque no supo responder a las preguntas de los periodistas y porque ocultó algunas informaciones de interés. Al día siguiente tuvo que volver a dar otra >

EE UU prohíbe a los trabajadores de Rota y Morón que informen a la prensa

FRANCISCO JOSÉ ROMÁN
El Puerto de Santamaría
Los comités laborales de las bases de Rota (Cádiz) y Morón (Sevilla) han recibido comunicados internos en los que la Ejército de Estados Unidos les solicita que no informen a la opinión pública sobre la actividad que se desarrolla en el interior de estas instalaciones militares de uso conjunto.

En el caso de la base de Rota, el comité ha recibido dos mensajes. En la primera se recuerda la petición que, en el mismo sentido, hizo el entonces presidente del comité, José Saldaña, en una reunión celebrada el 27 de enero. El segundo comunicado, entregado a cada uno de los trabaja-

dores, está redactado por la oficina de recursos humanos. En ambos casos se pide que "dadas las circunstancias especiales" de los empleados civiles de la base, que pueden tener acceso a la actividad militar que se desarrolla en el interior del recinto, eviten hablar con la prensa para proteger la integridad de los sistemas de seguridad internos.

El secretario del comité laboral de la base de Rota, Basilio Chacón, expresó ayer su molestia por la solicitud, que, a su juicio, "violenta el derecho a la libertad de expresión". El representante laboral asegura que en la base están "asustados" a que se conozcan los aspectos relacionados por la Constitución. La queja del portavoz se refiere a los dificultades

que encuentran los empleados civiles españoles para obtener un convenio colectivo que normalice su situación laboral y salarial ante los Departamentos de Defensa de Estados Unidos y de España. Chacón expresó su confianza en que "algunos son cierta lealtad parlamentaria se interesen por la situación".

Estados Unidos ha solicitado a los empleados civiles de la base de Rota que hagan dejación de cualquier trabajo en el interior del recinto que tenga relación con los planes militares de Estados Unidos. La propuesta tenía seriedad hoy al criterio del comité, aunque el secretario ya anunció ayer que se trata de una iniciativa "colaborativa" pero de difícil puesta en práctica.

"En febrero de 2003 (conflicto de Irak) los comités laborales recibieron dos comunicados internos solicitando que "eviten hablar con la prensa para proteger la integridad de los sistemas de seguridad".

se recordaba al personal que intervino en el incendio que "no debe realizar declaraciones a medios de comunicación, salvo a través de Emergencias Madrid" (El País 23-2-05, pág. 8 edición Madrid). La nota subrayaba que cualquier declaración será a título individual y que, al estar abierta una investigación judicial, podrían verse obligados a responsabilizarse de las mismas.

Esta discreción y reserva puede ser ordenada a los trabajadores. Así lo hizo el gobierno de Estados Unidos con los trabajadores de las bases de Rota y Morón. En febrero de 2003 (conflicto de Irak) los comités laborales recibieron dos comunicados internos solicitando que "eviten hablar con la prensa para proteger la integridad de los sistemas de seguridad" (El País 7-2-2003).

7. La objetividad periodística, no cuenta.

Un Asesor de Prensa se mueve en unos

inversiones, colaboraciones con causas nobles o solidarias. En una crisis hay que evitar toda mención a situaciones o hechos negativos.

8. No generalice la crisis.

Si la crisis está focalizada en un país, región, ciudad o pueblo, no la generalice. Cuando es una crisis en un punto geográfico muy concreto, procure mantener el problema dentro de sus límites sin que se amplíe: acote la crisis. Mantenga las restantes áreas (regiones geográficas, sucursales, líneas de productos, etc.), sin la contaminación que genera la crisis.

Así lo hizo Coca-Cola durante la crisis de junio de 1999. La empresa adoptó una estrategia inteligente: acotar los límites. Diferenció los productos de Bélgica (donde estalla la crisis) de los fabricados en otros países y evitó la caída del consumo en toda Europa.

De la misma manera, si el conflicto se plantea sólo con un medio, o si solo un medio destapa la crisis, no lo traslade a los restantes. Dirija sus comunicados, notas de prensa o aclaraciones sólo a ese medio, sin dar participación a los demás. No saque el tema en una rueda de prensa. No le siga el "juego" al medio que informa de esa crisis, porque le estará regalando publicidad y protagonismo. En resumen, no generalice la crisis dándole una dimensión que no tiene, manteniéndola limitada a una mínima expresión y a un solo medio.

Un caso que se acerca a lo que comentamos fue el de la posible anorexia de la princesa Letizia. La Casa del Rey mandó una carta el 1-3-05 al diario El Mundo, desmintiendo sendas informaciones publicadas los días 27-2-05 y 1-3-05, en relación con una posible anorexia de la princesa. La noticia fue recogida luego por otros medios, pero la carta desmintiendo las informaciones, se envió sólo a El Mundo.

En próximas entregas profundizaremos en otros aspectos relacionados con el manejo y control de la comunicación en situaciones de crisis. Analizaremos la importancia del portavoz, el desgaste que puede sufrir y veremos otros casos famosos, deteniéndonos especialmente en los argumentos de defensa.

> rueda de prensa para cubrir las lagunas dejadas. El diario El País lo resumió con una frase: Belloch "ha pasado en 24 horas de brillar bajo los focos a ser visto con desconfianza" (2-3-95).

6. Máxima discreción y reserva.

En una crisis la discreción y reserva de todas las personas directa o indirecta-

Los responsables de buscar la solución a la crisis no son quienes deben informar a los medios, para eso están los expertos. En una crisis, si la comunicación está bien llevada, puede contribuir a atenuar o evitar, las repercusiones negativas

mente implicadas deben ser absolutas. No haga comentarios off the record a los medios; no se fíe de ningún periodista amigo y evite cualquier filtración. Tenga cuidado con el personal e impida que la información trascendente pase por manos subordinadas. No use ningún fax general: tenga un fax privado para la recepción de información reservada. Mantenga todas las reuniones necesarias con su equipo reducido, a puerta cerrada.

La exigencia de discreción y reserva incluyó a los bomberos que actuaron en el edificio Windsor. En efecto, recibieron una nota de la subdirección de Servicios Operativos del Ayuntamiento en la que

parámetros distintos a los de un periodista. Su sentido de la objetividad llega hasta el límite de los intereses de la persona, empresa o institución a la que representa. Por lo tanto, la realidad deberá estar siempre supeditada a los intereses de su representado. Esa realidad deberá ser presentada a los medios por el lado más amable, maquillando los aspectos negativos pero sin tergiversar los hechos. Informativamente hay que destacar las virtudes y atenuar los errores que se puedan haber cometido. Hay que subrayar todos los aspectos favorables y positivos de la empresa, organización o persona, en el pasado, presente o futuro; obras realizadas, el trabajo de cada día, sus