

Módulo 3. Las relaciones públicas en el deporte y la comunicación de crisis

Imaginen la siguiente situación:

Ahmad Djurat trabaja como Director de Relaciones Públicas de una franquicia de fútbol profesional en Australia. Desde que se unió a la organización el año pasado, Ahmad ha trabajado muy duro para proteger la reputación de la organización. Cuando Ahmad se incorporó a la organización, el personal directivo superior tenía la filosofía de no hablar de las malas noticias y, por lo tanto, cuando surgían incidentes negativos, la organización se apresuraba a negar las malas acciones y elegía soportar cualquier comentario negativo en materia de relaciones públicas hasta que el incidente se desvanecía y los miembros de los medios de comunicación pasaban a otra historia.

En el último año, Ahmad ha trabajado con los directivos superiores para promover una mayor transparencia cuando las cosas van mal. Ha utilizado varios ejemplos de otras organizaciones deportivas y de atletas que admitieron haber cometido infracciones para mostrarle al personal directivo el valor de admitir la situación y anunciar las medidas que la organización está adoptando para rectificarla. Los progresos han sido lentos, pero Ahmad ha comenzado poco a poco a cambiar la filosofía. Ahmad reflexiona sobre una situación reciente en la que salió a la luz un informe de un entrenador que había tenido una relación extramatrimonial con una de las empleadas de la organización. Inicialmente, el entrenador y el personal directivo querían negar el incidente, pero Ahmad alentó al entrenador a admitir la mala conducta y expresar su remordimiento. Junto con el Director de Recursos Humanos de la organización, crearon una política sobre las relaciones sentimentales entre los empleados del equipo, que luego mostraron a los medios de comunicación como prueba del manejo del asunto por parte de la organización.

En consecuencia, la organización recibió muy poca cobertura de los medios de comunicación en torno al evento, y la organización recibió un número considerable de correos electrónicos y comentarios de los medios sociales elogiándolos por la forma en que manejaron la situación. Ahmad también se enteró por uno de sus contactos en los medios de comunicación de que un reportero había obtenido copias de mensajes de texto entre el entrenador y la empleada, y si la organización negaba el incidente, el reportero estaba dispuesto a publicar esta información.

Los pensamientos de Ahmad se ven interrumpidos por su teléfono móvil. Cuando levanta el teléfono, ve un mensaje de Sheila Dubrofsky, la directora de relaciones con los medios



de comunicación de la organización. Ella le informa que circulan informes de que uno de los atletas estrella del equipo acaba de ser arrestado bajo cargos de agresión sexual. Ahmad informa inmediatamente a Geoffrey Swanson, el Presidente de la organización. Geoffrey le dice a Ahmad que la organización está recopilando los hechos y se reunirán en 30 minutos para planificar la estrategia. Durante la reunión con Geoffrey y otros ejecutivos del equipo, se enteran de que hay pruebas significativas para sustentar la acusación de agresión sexual. Harris Johnson, el entrenador principal argumenta que el jugador en cuestión es el principal anotador del equipo, que cualquier acción disciplinaria afectará el desempeño del equipo y sostiene que la víctima está exagerando la situación.

Mientras Ahmad escucha este comentario y otras declaraciones de los directivos del equipo que tratan de averiguar cómo permitir que el deportista siga jugando, recuerda varios casos en los que organizaciones que trataron de negar o reducir al mínimo la gravedad de la agresión sexual sufrieron daños masivos de relaciones públicas. Sus pensamientos se ven interrumpidos por Geoffrey que pregunta a Ahmad cómo debe responder la organización a este incidente.



Unidad 3.1 Entender la comunicación de crisis

Las organizaciones deportivas, como cualquier organización, son susceptibles a las crisis. Mientras que una organización puede planificar e intentar evitar que se produzcan situaciones de crisis, los problemas de todas formas se manifestarán, y la forma en que una organización elija manejar estos problemas puede afectar significativamente a las relaciones públicas. La comunicación de crisis de manera oportuna siempre ha sido una consideración importante, pero en la era actual, en la que los consumidores valoran la inmediatez, las organizaciones deben prestar atención a la rapidez de su respuesta. Sin embargo, la presión por emitir una respuesta de manera expeditiva no puede ir en detrimento de la calidad. Una forma en que los profesionales de RR. PP pueden mejorar su capacidad de transmitir rápidamente la información, es mediante un plan de crisis por escrito. Si bien los planes de crisis deben ser adaptables, entender qué canales de comunicación utilizará la organización para crisis concretas, y qué discursos o estrategias utilizará en determinada situación, puede hacer que la adaptación del mensaje sea un proceso más eficiente. Los profesionales de relaciones públicas deportivas también deben identificar cómo gestionarán las relaciones durante las crisis y determinar a qué públicos o audiencias se les debe dar prioridad y cómo se difundirá la información a cada uno de esos grupos.

Una de las principales funciones de la comunicación de crisis es gestionar el discurso en torno a la organización para ayudar a minimizar los daños en las relaciones públicas. Si bien la organización puede perpetuar discursos particulares, es importante recordar que la organización no es la única voz en el dominio público. Ciertamente, los miembros de los medios de comunicación pueden introducir discursos en torno a la organización, al igual que el público a través de las plataformas de los medios sociales. Por lo tanto, los profesionales de las relaciones públicas deben tener en cuenta estos discursos adicionales y la forma en que la organización los abordará. Ahora bien, hay que tener cuidado en este caso, ya que si se percibe que la organización trata de manipular o censurar al público, la crisis puede inflamarse. En estas situaciones, puede ser aconsejable que la organización se centre más en perfeccionar su discurso a través de sus canales de comunicación, en lugar de tratar de desbaratar las historias propagadas por otros. Por último, una vez que la crisis ha disminuido, los profesionales de relaciones públicas deben evaluar la respuesta a la crisis y valorar lo que ha funcionado y lo que se podría hacer mejor en el futuro. La respuesta a las crisis es algo que no puede ser estático, la organización debe aprender de cada incidente y perfeccionar continuamente sus estrategias de respuesta para maximizar la eficacia del mensaje y minimizar el daño a la reputación de la organización.

3.1.1 Definir las crisis

Las crisis pueden tener diferentes significados para cada organización. Así como las organizaciones son únicas, también lo son las crisis que enfrentan. Aunque las definiciones de crisis pueden variar, hay algunas características comunes de las crisis. Coombs definió una crisis como "una amenaza significativa para las operaciones que



puede tener consecuencias negativas si no se maneja adecuadamente" (2007, <https://goo.gl/lpOfPe>). Coombs también señaló que las crisis pueden crear tres amenazas conexas para las organizaciones: "(1) la seguridad pública; (2) las pérdidas financieras; y (3) la pérdida de reputación" (2017, <https://goo.gl/lpOfPe>). En el contexto del deporte, Connaughton, Spengler y Bennett (2001) sugirieron que las crisis contienen las siguientes características: a) suelen ser inesperadas; b) suelen ser perturbadoras; c) suelen dar lugar a acusaciones contra la organización, y por lo general esas acusaciones no tienen en cuenta toda la situación. Stoldt, Miller, Ayres y Comfort (2000) consideraron que una crisis podía perjudicar la continuidad de una organización deportiva y/o la posición de ésta ante su público.

Si bien las crisis suelen ser inesperadas para las organizaciones deportivas (por ejemplo, el arresto de un jugador) en algunos casos, las crisis son de esperarse. Por ejemplo, una organización deportiva que decida trasladarse a otra zona geográfica puede esperar una pérdida de reputación por parte de los aficionados y ciudadanos de la zona que abandona. Además, si una organización deportiva decide aumentar el precio de las entradas, esta acción podría considerarse perturbadora, y es probable que provoque reacciones negativas entre los aficionados. Finalmente, como otro ejemplo, algunas organizaciones deportivas deciden soportar varios años de éxito disminuido para reconstruir un futuro más competitivo. Es probable que esta situación particular provoque algunas pérdidas financieras, ya que la asistencia puede disminuir, lo cual es de esperar, y por lo tanto, los profesionales de las relaciones públicas de esta organización tendrán que considerar cómo pueden mantener a los aficionados comprometidos y entusiasmados durante esta fase de reconstrucción. Como lo demuestran los escenarios anteriores, las organizaciones deportivas corren el riesgo de sufrir crisis tanto por incidentes previstos como por otros imprevistos. Por consiguiente, es imperativo que se establezca un plan de crisis.

3.1.2 Necesidad de planes de crisis

Al igual que en otras áreas de la organización, disponer de un plan escrito puede ayudar a la organización a planificar la crisis y pueden ayudar a que las estrategias de respuesta a las crisis se ejecuten con mayor eficacia. Es importante que hagamos la distinción entre los planes de emergencia y los planes de crisis. Stoldt, Dittmore y Branvold (2006) observaron que los planes de emergencia "delinean las respuestas a situaciones tales como que un patrocinador sufra un ataque cardíaco, que se coloque una planta de embalaje bajo la advertencia de un tornado o que se produzca un incendio en una fábrica" (pág. 169). Señalaron que los planes de comunicación de crisis, "ofrecen orientación sobre la forma de proceder una vez que se ha producido una crisis" (pág. 169). Según Matera y Artigue (2000) un plan de comunicación de crisis debe incluir:

- Asegurarse de que todo el personal de gestión esté en condiciones de contener y gestionar una crisis determinada.
- Asegurarse de que todo el personal de gestión esté en condiciones de recibir la información que necesita para una resolución rápida y eficaz de la crisis.
- Proporcionar información objetiva sobre la crisis lo antes posible a todas las demás personas afectadas. (P. 224).



Gestionar una crisis puede ser difícil, pero manejarla sin un plan establecido hace que este proceso sea excepcionalmente difícil. Un plan escrito puede ayudar a guiar la ejecución de la comunicación de crisis y dar a los profesionales de relaciones públicas una línea de base con la que puedan trabajar para manejar una situación de crisis (entendiendo que cada crisis es diferente y que puede ser necesario adaptar un plan).

Las situaciones de crisis pueden afectar considerablemente a la reputación de las organizaciones deportivas, y la redacción de planes de comunicación de crisis puede ayudar a los profesionales de las relaciones públicas a reducir al mínimo los daños a la organización, orientándolos sobre la forma de manejar las crisis, lo que fomenta una respuesta rápida, que puede generar una publicidad positiva para que la organización deportiva se ocupe rápidamente de la cuestión. Recuerden que la inmediatez es una expectativa de la mayoría de los públicos en la actualidad, y el hecho de contar con un plan de crisis por escrito puede ayudar a la organización deportiva a satisfacer esta demanda, asegurando al mismo tiempo que la respuesta sea adecuada a la situación y se comunique a través de los canales mediáticos correctos.

3.1.3 Planificar para las crisis

Mientras que no se pueden planificar todas las crisis, los profesionales de relaciones públicas del deporte pueden ayudar a la organización a minimizar el daño a su reputación y a responder de forma eficaz a las crisis mediante planes escritos. Una parte importante de los planes de comunicación de crisis es identificar dónde es probable que ocurran las crisis. Por ejemplo, un profesional de relaciones públicas puede saber que la organización está a punto de vender un jugador estrella que es muy popular entre los aficionados. En este contexto, el profesional de relaciones públicas puede planificar el probable impacto negativo en el público y elaborar una estrategia para reducir al mínimo el daño a la reputación de la organización. En esta situación, puede decidir publicar un video de homenaje agradeciendo al jugador por su servicio al equipo en la página de la organización en YouTube, y trabajar con los periodistas deportivos locales para determinar cómo podrían cubrir la historia. Aunque es útil saber que se avecina una situación de crisis, no siempre será así. Por lo tanto, es imperativo que los profesionales de relaciones públicas planifiquen para las crisis que se producirán con un mínimo de aviso. En este caso, observar las tendencias y ejemplos de la industria puede ser una forma útil de planificar para una crisis. ¿Cómo han manejado otras organizaciones deportivas determinados asuntos? ¿Qué es lo que ha tenido éxito y qué es lo que ha mejorado el daño en las relaciones públicas? El uso de estos datos puede ayudar a los profesionales de las relaciones públicas a elaborar planes institucionales individualizados que se basen en las mejores prácticas.

Stoldt, Dittmore y Branvold (2006) señalaron los siguientes elementos como componentes útiles de un plan de comunicación de crisis:

- **Escenario de crisis** - Identificar los escenarios más probables con los que la organización deportiva puede encontrarse y cómo debe responder la organización.



Inicio del plan - Todos los empleados involucrados deben saber cómo se inicia el plan. Además, la información de contacto de todos los gestores de crisis debe estar actualizada y se debe designar a alguien responsable de mantener la información de contacto actualizada.

Definir los equipos de respuesta - Como las crisis son diferentes, será necesario recurrir a diferentes personas para situaciones de crisis únicas, por lo que es importante identificar los equipos de respuesta para cada posible escenario. También es útil seleccionar suplentes o refuerzos en caso de que una persona designada no esté disponible.

Definición de los públicos clave – El plan de comunicación de crisis deberá indicar los grupos de personas con los que el equipo de respuesta a la crisis debe comunicarse y priorizar el orden en el que se debe contactar con estos públicos.

Responsabilidades de comunicación interna – En este caso, el plan de comunicación de crisis debe comunicar a los públicos internos lo que ha ocurrido y lo que deben hacer como resultado de la crisis, así como asegurar la información adicional necesaria para ayudar a gestionar la crisis.

Filosofía de la comunicación externa - Así como las organizaciones deportivas deben comunicarse internamente, deben hacerlo externamente. La organización deportiva puede que tenga que situar los intereses de los demás por encima de los suyos (por ejemplo, reconocer y proteger a las víctimas) y planificar de antemano cuál será la mejor fuente de información para los medios de comunicación.

Políticas de Comunicación Externa - Aquí la organización deportiva necesita determinar cómo dará a conocer la información a los medios de comunicación, como el uso de declaraciones iniciales. Luego, la organización deportiva necesitará determinar cómo comunicar las actualizaciones.

Identificación del portavoz - La determinación de quién será el principal portavoz de la organización deportiva puede variar en función de la crisis, pero es importante que el portavoz sea competente en la comunicación pública, incluso con los medios de comunicación social, y la organización tendrá que determinar la frecuencia con la que el portavoz se comunicará en público (por ejemplo, entrevistas con los medios de comunicación, conferencias de prensa) y a través de los medios de comunicación social.

Identificación de mensajes y canales - Los profesionales de las relaciones públicas necesitan identificar qué mensajes se utilizarán para gestionar la crisis y los canales más adecuados para comunicar esos mensajes. Por ejemplo, si la organización deportiva está emitiendo una disculpa y mostrando arrepentimiento, un canal de comunicación más público y visible es el más óptimo a utilizar.

Además, algunos canales de comunicación, como los medios sociales, son ahora bidireccionales, por lo que es importante que la organización planifique la forma en que se recibirán determinados mensajes a través de los canales de comunicación y qué resistencia podría surgir en esos canales. Por ejemplo, si una organización desea utilizar un *hashtag* para que la búsqueda de información sobre la crisis sea eficiente, puede que tenga que prever que los usuarios de los medios de comunicación social tomen este *hashtag* y lo utilicen de forma desfavorable para la organización.



3.1.4 Manejo del discurso de la respuesta a la crisis

La planificación de la comunicación en caso de crisis ayuda a los profesionales de las relaciones públicas a determinar la estrategia de comunicación apropiada para desplegarla en el manejo de una crisis. Sin embargo, difundir el mensaje es sólo la mitad de la ecuación. El discurso que la organización haya difundido debe ser controlado. Por consiguiente, los profesionales de RR. PP deben observar la forma en que se recibe el discurso y utilizar esa información para ajustarla si es necesario. En el pasado, la gestión del discurso se hacía a menudo evaluando la forma en que los miembros de los medios de comunicación deportivos y otros grandes medios discutían el discurso. ¿Apoyaban lo que decía la organización? ¿O lo cuestionaban? Las respuestas a esas preguntas influyen entonces en la forma en que la organización deportiva adapta sus mensajes. Tal vez la organización deportiva fue poco precisa en su respuesta inicial, y esto generó una atención mediática negativa como para sugerir que la organización está tratando de encubrir información, luego la organización deberá proporcionar información más específica para combatir esta historia.

Manejar el discurso se ha convertido en una tarea mucho más compleja en la era de los medios de comunicación social, ya que el público tiene ahora múltiples vías para difundir información sobre la organización que pueda perturbar el relato transmitido desde la misma. Por lo tanto, parte del plan de comunicación de crisis debe incluir la forma de gestionar la alteración del discurso por parte del público activo en los medios sociales. Por ejemplo, algunas organizaciones han intentado utilizar *hashtags* en la comunicación sobre una crisis y, aunque bien intencionados, esos esfuerzos han dado lugar a que el *hashtag* "sea secuestrado" y la organización sufra más daños. En consecuencia, los profesionales de las relaciones públicas deben ser cuidadosos en sus iniciativas de comunicación de crisis en los medios sociales. Bien sea a través de los medios sociales o tradicionales, si se altera el discurso de la organización, los profesionales de RR. PP deben tener cuidado con la forma en que responden. Por ejemplo, emplear una estrategia que se perciba como agresiva o atacar a quienes dicen cosas negativas sobre la organización puede incrementar el daño de las relaciones públicas de la organización. En esas situaciones, puede ser más adecuado para la organización utilizar sus propios canales de medios de comunicación para reforzar el discurso que han introducido, e introducir discursos que hagan frente a las que están desafiando a la organización.

Por último, los profesionales de relaciones públicas deben tener en cuenta la transparencia. Si bien la estrategia de respuesta a las crisis puede ser elaborada a veces por otros, las organizaciones deportivas que intentan ocultar los problemas o negar las irregularidades cuando éstas se han producido, se enfrentan a una batalla mucho más difícil que cuando la organización admite las equivocaciones y centra la comunicación en cómo la organización está aprendiendo del incidente y cómo planea hacerlo mejor en el futuro. En la era actual de los medios digitales, es muy fácil que la información salga a la luz, y las organizaciones deportivas deben ser conscientes de que el control del discurso es mucho más complejo y es un proceso mucho más gestionable cuando se practica la transparencia.



Unidad 3.2 Estrategias de respuesta a las crisis

En la planificación de una crisis, los profesionales de las relaciones públicas en el deporte tienen que determinar qué estrategias se van a utilizar para comunicarse tanto con el público interno como con el externo. Hay una variedad de estrategias que pueden ser empleadas, y los profesionales de relaciones públicas deportivas necesitan asegurarse de que utilizan la estrategia de respuesta correcta para la crisis. Desde luego, esto puede ser difícil, ya que las crisis varían y hay elementos únicos en cada crisis y dentro de cada organización que pueden afectar a la forma en que se maneja una crisis. En algunos casos, una organización puede aprender cuáles son las estrategias de respuesta a las crisis que funcionan mejor al experimentar un conflicto en el que utilizaron la respuesta incorrecta. Esa experiencia, además de ser difícil, puede ser útil para evaluar la respuesta a la crisis y ayudar a la organización a obtener resultados más satisfactorios en el futuro. La respuesta a las crisis también implica la selección del canal de comunicación apropiado. ¿Debería la organización emitir un comunicado de prensa como única respuesta? ¿O debería emitir un comunicado de prensa y hacer que el Director General (CEO) realice una declaración que sea publicada en los medios de comunicación social de la organización? Como se ha visto en la lectura, las situaciones de crisis son únicas y también lo son las oportunidades de los medios de comunicación. Por consiguiente, para una crisis se puede utilizar un determinado canal, que no se utilizará en una crisis diferente. El hecho de contar con un plan de crisis puede ayudar a los profesionales de las relaciones públicas del deporte a determinar qué canales son los óptimos para cada crisis.

Comunicar la respuesta a la crisis también implica manejar las relaciones. ¿Cómo gestionará la organización la comunicación con los públicos internos frente a los públicos externos? ¿Qué tipo de información se dará a los medios de comunicación y quién coordinará la comunicación con los públicos externos? ¿En qué medida se utilizarán los medios de comunicación de la organización para la comunicación con las audiencias externas? Las respuestas a cada una de estas preguntas son elementos importantes en la redacción de un plan de respuesta a las crisis y pueden ayudar a las organizaciones a ser más eficaces en el manejo de las crisis, ya que la estrategia de respuesta y la comunicación de la estrategia de respuesta han sido pensadas de antemano. Por último, una vez que la crisis se ha disipado, es importante que los profesionales de RR. PP evalúen la respuesta a la crisis. ¿Qué ha funcionado bien? ¿Qué se podría haber hecho de forma diferente? La respuesta a la crisis, al igual que otros aspectos de las organizaciones deportivas, consiste en mejorar y perfeccionar la estrategia para producir resultados óptimos. Por lo tanto, los profesionales de relaciones públicas después de manejar una crisis pueden encontrarse con que su plan redactado necesita ser ajustado, ya que no todas las situaciones pueden ser completamente planificadas. Mantener un enfoque reflexivo ante las crisis puede ayudar a los profesionales de relaciones públicas a cultivar prácticas eficaces de comunicación de crisis.



3.2.1 Estrategias de respuesta a las crisis

Así como hay una variedad de crisis que pueden surgir, también hay diferentes estrategias de comunicación de crisis a las que se puede recurrir.

El objetivo de los profesionales de relaciones públicas es tratar de adaptar la respuesta a la situación. La teoría de Coombs de la comunicación de crisis situacional es una forma muy útil de determinar la estrategia de respuesta apropiada a la crisis. Según esta teoría, la cantidad de daños de reputación que puede sufrir una organización dicta la estrategia a la que se debe recurrir (Coombs, 2006). Coombs señala que para definir la respuesta adecuada, primero se debe identificar correctamente la crisis. Él etiqueta tres grupos básicos de crisis: a) Grupo de víctimas: una situación en la que la organización es también la víctima (por ejemplo, un terremoto, un rumor, una pandemia); b) Grupo de accidentes: en el que las acciones no intencionadas conducen a una crisis (por ejemplo, retiradas de productos, fallos de equipo, derrames tóxicos que provocan daños ambientales) y c) Grupo de prevención: situaciones en las que las organizaciones ponen a conciencia a las personas en riesgo o no adoptan las medidas adecuadas (por ejemplo, el personal directivo infringe las leyes, las partes interesadas se ponen en riesgo con el conocimiento del personal directivo). Coombs (2006) señala a continuación que hay tres opciones básicas para responder a la crisis: a) establecer que no existe ninguna crisis; b) modificar las imputaciones en torno al acontecimiento de la crisis para que parezca menos negativa, o c) modificar la forma en que los interesados perciben la organización, y trabajar para reparar la reputación de la organización.

Coombs (2006) sitúa entonces las estrategias de respuesta a crisis en una de las tres posibles opciones: a) La opción de negar la respuesta; b) la opción de minimizar la respuesta; y c) la opción de negociar la respuesta. Como su nombre indica, con la opción de negar la respuesta, las organizaciones niegan la culpabilidad de la crisis. Las estrategias de respuesta a la crisis pueden consistir en negar, atacar al acusador, o usar un chivo expiatorio (culpar a alguien más por la crisis). Mientras que las organizaciones deportivas no deberían aceptar la culpa por cosas que no hicieron, es importante señalar que la opción de negar la respuesta puede mejorar las relaciones públicas y el daño a la reputación si no se comunica adecuadamente. Por ejemplo, si se acusa a una organización deportiva de una violación ética (por ejemplo, el personal de un departamento de deportes de una universidad que trata de que los estudiantes-atletas participen en cursos académicos sin que ello suponga un esfuerzo), si hay pruebas de que la organización no cometió la violación, puede recurrirse a la negación de respuesta, pero debe hacerse con tacto (por ejemplo, reconociendo la gravedad de la acusación, la importancia de la cuestión ética para la organización, etc.). Mientras que al negar la respuesta la organización no acepta ninguna responsabilidad; en la opción de minimizar la respuesta, la organización está tratando de minimizar su responsabilidad. Aquí, la organización puede emplear estrategias como excusas, o declarar que la organización no tenía la intención de que la crisis ocurriera, la justificación, o declarar que el daño resultante de la crisis es menor. Al igual que con la opción de negar la respuesta, las organizaciones deportivas deben ser cautelosas con esta estrategia. Es muy posible que las crisis ocurran sin intención (por ejemplo, un fallo en el sistema de venta de entradas que cambie el precio de la entrada de un partido), pero la organización debe mostrar preocupación y empatía para reducir su responsabilidad en este caso, ya que algunos



públicos pueden percibir a menudo que la comunicación es poco sincera y equiparar esta comunicación con la falta de interés de la organización.

A diferencia de las dos opciones anteriores, con la opción de negociar la respuesta, la organización está tomando algunas medidas para hacer frente a la crisis. En este caso, las organizaciones pueden utilizar estrategias como la de congraciarse, o recordarle a las partes interesadas las buenas obras realizadas por la organización y/o elogiar a las partes interesadas, expresar su preocupación por las víctimas afectadas por la crisis, mostrar compasión ofreciendo regalos u otras compensaciones a las víctimas, lamentar o expresar remordimiento por la crisis, o pedir disculpas, en cuyo caso la organización asume toda la responsabilidad de la crisis y pide perdón a las partes interesadas. Las organizaciones deportivas pueden ser las más adecuadas, si la situación de crisis lo justifica, para utilizar una negociación de respuesta. En general, estas estrategias son bien recibidas por el público, si se comunican de manera auténtica. Para ayudarlos con estas estrategias, completen la siguiente tabla, usando su propia organización:

Tabla 1: Estrategias de respuesta a la crisis

Contexto de la Crisis	Opción de respuesta	Justificación de elección de respuesta

Fuente: elaboración propia.

3.2.2 Seleccionar el canal de respuesta a la crisis

Una vez seleccionada la respuesta a la crisis, los profesionales de relaciones públicas deben determinar qué canales de comunicación se utilizarán para comunicar la estrategia de respuesta. Es probable que el canal de comunicación varíe en función de la crisis y, como se ha explicado anteriormente en la lectura, parte de la redacción de un plan consiste en determinar qué canales se utilizarán para comunicar la respuesta a la crisis. Independientemente de los canales que la organización deportiva utilice para comunicar la respuesta a la crisis, es importante comprender que otras entidades, como los medios de comunicación, utilizarán canales para comunicar sobre el manejo de la crisis por parte de la organización. Tradicionalmente, las organizaciones deportivas han difundido la respuesta a las crisis a través de canales como comunicados y conferencias de prensa y declaraciones publicadas en el sitio web de la organización, al mismo tiempo que comunicaban la respuesta a la crisis a los medios de comunicación. En el entorno



mediático actual, las organizaciones deportivas deben adoptar un enfoque integrador para comunicar la respuesta a las crisis. Por ejemplo, como se ha señalado anteriormente, uno de los elementos clave de un plan de crisis es la identificación de un portavoz. Una vez que se ha identificado a esa persona, es importante que su comunicación sea coherente. En otras palabras, si el Director General es el portavoz de una crisis determinada y da una conferencia de prensa para hablar de la forma en que la organización está manejando la crisis, el Director General debería utilizar el mismo mensaje en sus plataformas de medios de comunicación social para hablar de la crisis. Además, otros ejecutivos clave y el personal del equipo deben recibir capacitación sobre la forma en que han de desarrollar la comunicación con los medios sociales durante una situación de crisis, para que no se considere que contradicen al portavoz. Para ayudarlos a planificar en esta área, complete la siguiente tabla para su propia organización:

Tabla 2: Comunicación del canal de respuesta a la crisis.

Contexto de la Crisis	Audiencia/Público a comunicar la respuesta a la crisis	Canal(es) utilizado(s) para comunicarse con ese público

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Manejo de las relaciones durante las crisis

La comunicación de crisis implica una variedad de elementos, cada uno de los cuales es importante para una ejecución exitosa. Por ejemplo, la organización debe encontrar la estrategia correcta de respuesta de crisis y debe comunicar esa respuesta a través del canal de comunicación correcto. Otro factor importante en la comunicación de crisis es la gestión de las relaciones durante la crisis. Las organizaciones deportivas deben pensar en cómo manejarán las relaciones durante las situaciones de crisis y, como ya hemos mencionado en la lectura, la redacción de un plan puede ayudar a la organización a realizar esto de manera eficaz. Pensemos en una situación en la que una organización deportiva se traslada a otra zona geográfica. Es probable que los empleados se vean afectados por esta decisión, ya que implica un traslado. ¿Cómo gestionará la organización deportiva las relaciones con los empleados, entendiendo que algunos de ellos pueden abandonar la organización en lugar de trasladarse? ¿Cómo puede la organización



gestionar este proceso de forma que estos empleados tengan una opinión favorable de la organización? Veamos otro ejemplo: una organización deportiva que aumenta los precios de los abonos a la temporada. ¿Cómo se gestionará la relación con los abonados a la temporada? ¿Qué puede hacer la organización para ayudar a este público a mantener una imagen positiva de la organización y minimizar el daño a la reputación de la misma?

La situación de crisis determinará qué públicos deben ser atendidos y los profesionales de relaciones públicas determinarán las formas más óptimas de gestionar esas relaciones. Sin embargo, un público que es probable que tenga una presencia constante, sin importar la crisis, son los medios de comunicación. Por lo tanto, los profesionales de relaciones públicas necesitan identificar cómo la organización puede trabajar con los medios de comunicación en situaciones de crisis, entendiendo que la cobertura de la crisis por parte de los medios y la respuesta de la organización deportiva a la misma pueden no ser siempre favorables. Una posible forma de gestionar las relaciones con los medios de comunicación durante una crisis es ser transparente y trabajar de la forma más cooperativa posible, para evitar las acusaciones de encubrimiento. Esto puede suponer poner a disposición de los medios de comunicación personal de la organización, por lo que es importante asegurarse de que esas personas estén suficientemente capacitadas en las relaciones con los medios de comunicación. Los profesionales de las relaciones públicas también pueden determinar que, si bien trabajarán con los medios de comunicación durante una crisis, la organización utilizará sus propios medios para comunicar la respuesta a la crisis, lo que puede suponer contrarrestar el discurso de los medios de comunicación en torno a la respuesta de la organización. Sin duda, la gestión de las relaciones con los medios de comunicación es importante, pero es conveniente que las organizaciones deportivas hayan mantenido relaciones positivas antes de que se produzca la crisis, ya que se puede recurrir a esta buena voluntad para mitigar el daño a la reputación de la organización. Es difícil esperar que los públicos a los que la organización deportiva ha tratado mal en el pasado digan cosas buenas sobre ellos una vez que se produzca una crisis. Construir relaciones positivas con sus públicos será de gran beneficio para cuando las organizaciones deportivas tengan que enfrentar una crisis.

3.2.4 Evaluar la respuesta a la crisis

Una vez que la crisis haya disminuido, la organización deportiva puede observar y evaluar su rendimiento. La reflexión y la evaluación son partes esenciales de las crisis de comunicación ya que ayudan a las organizaciones deportivas y a los profesionales de relaciones públicas a identificar las fortalezas y debilidades, y así poder perfeccionar de manera óptima su estrategia de comunicación de crisis. Las organizaciones que sienten que lo han hecho todo bien, son las más propensas a repetir sus errores en el futuro ya que no son capaces de adaptarse. Es también importante que cuando los profesionales de relaciones públicas evalúen el rendimiento de la comunicación de crisis, lo hagan con precisión. Tratar de minimizar lo que salió mal o restarle importancia a los efectos negativos sólo va a perjudicar a la organización a largo plazo. Por lo tanto, aunque sea penoso o difícil, la precisión es primordial en esta etapa. La evaluación también debe incluir a quienes hayan participado en la selección o la comunicación de la respuesta a la crisis, junto con cualquier dato pertinente que se esté utilizando para evaluar el



desempeño (por ejemplo, las cifras de venta de entradas antes y después de la crisis, los artículos de noticias). Stoldt, Dittmore y Branvold (2006) sugieren que algunas de las siguientes preguntas pueden ayudar a las organizaciones deportivas a evaluar su rendimiento:

- ¿Se activó el plan de manera oportuna y eficiente?
- ¿Se identificaron y atendieron eficazmente todos los públicos importantes?
- ¿Pudo la organización posicionarse como la mejor fuente de información sobre la crisis?
- ¿Qué tan bien funcionó el plan en la protección de la reputación de la organización?
- ¿Cómo se puede mejorar el plan antes de la próxima crisis que la organización tenga que enfrentar? (p. 182).

Si bien esto representa sólo una muestra de las preguntas que se pueden hacer, es importante que el proceso de evaluación sea amplio y que el plan de comunicación de crisis se revise en función del proceso de evaluación.



Referencias

- Connaughton, D., Spengler, J. O., & Bennett, G.** (2001). Crisis Management for Physical-Activity Program. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 72(7), 27-29. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Gregg_Bennett/publication/273371170_Crisis_Management_and_Planning_for_Physical-Activity_Programs/links/57e0385708aece48e9e1f148.pdf?origin=publication_detail.
- Coombs, W. T.** (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260. Retrieved from http://www.akastatistic.org/wikicourses/images/3/33/Scholarly_Article_for_Reputation_by_Coombs.pdf.
- Coombs, W. T.** (2007, October 30). Crisis Management and Communications. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>.
- Matera, F. R., & Artigue, R. J.** (2000). *Public relations campaigns and techniques: building bridges into the 21st century*. Boston: Allyn & Bacon.
- Stoldt, G. C., Miller, L. K., Ayres, T. D., & Comfort, P. G.** (2000). Crisis management planning: A necessity for sport managers. *International Journal of Sport Management*, 1(4), 253-266.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Branvold, S. E.** (2006). *Sport public relations: managing organizational communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.

