




---

 PORTADA
 

---

 INFORMACIÓN GENERAL
 

---

 CONSEJO EDITORIAL
 

---

 ENVÍO DE ORIGINALES
 

---

 NÚMEROS ANTERIORES
 

---

 INDEXACIÓN BASES DE DATOS
 

---

 CREATIVE COMMONS
 

---

 BÚSQUEDAS
 

---

 CONTACTO
 

---

Google DENTRO DE C&amp;S





---

 Reseña /

Francisco MARÍN CALAHORRO

Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales. Crisis, emergencias y negociación

*Fragua Comunicación, Madrid, 2005, 206 pp.*


---

Francisco Marín Calahorro, intelectual militar, ha sabido aunar en esta obra sus dos vertientes profesionales: por un lado, su carrera académica en el área comunicativa y, por otro, su experiencia como coronel del Ejército. En Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales, Marín explica de modo amplio y detenido cómo se deben abordar de un modo integral los posibles conflictos (crisis, emergencias o negociaciones) que pueden afectar a cualquier entidad pública o privada y cuál es el papel que la comunicación desempeña en esos procesos.

Presentado a modo de manual práctico y estructurado en siete capítulos, este libro recoge una de las tendencias que la comunicación institucional y las relaciones públicas han desarrollado más en los últimos años: el estudio de los aspectos comunicativos de las situaciones conflictivas, su incidencia en la imagen de las organizaciones y la gestión de conflictos potenciales, más conocida como issues management.

Las situaciones especiales, según Marín, son aquellas que no pueden ser resueltas mediante las fórmulas habituales y que, por este motivo, atraen el interés mediático hacia su proceso de desenlace. Por este motivo, deben ser gestionadas atendiendo a sus dos facetas: la técnica y la comunicativa. El vínculo entre ambos aspectos es estrecho pues, como explica el autor, "es precisamente ese interés el que exterioriza la situación y hace que se convierta en especial, debido a su incidencia en la opinión pública y, por supuesto, en la repercusión de las reacciones de ésta ante los hechos, que pueden dañar la imagen y la estabilidad de la entidad afectada" (p. 15). Para él, en numerosas ocasiones, es el salto de un problema a la luz pública, su vertiente mediática, lo que le confiere el carácter de crisis, ya que hasta ese momento bien podía tratarse exclusivamente de un asunto interno de una entidad.

En el capítulo I, el autor profundiza un poco más en este doble aspecto de toda situación especial al identificar la gestión técnica de éstas con sus aspectos objetivos y la gestión comunicativa con su faceta subjetiva. Según él, cualquier momento crítico conlleva una carga emocional que obliga a la organización involucrada a gestionar las reacciones subjetivas de los afectados. De este modo, mediante el desarrollo del proceso comunicativo se busca controlar la valoración general de la esfera pública sobre la responsabilidad de la entidad en el problema que ha estallado y que ésta no perjudique su imagen.

Pero inclinar la balanza del juicio social hacia el lado del organismo afectado no se logra si éste no ha realizado un trabajo previo de establecimiento y fortalecimiento de la propia imagen, así como de estudio de vulnerabilidades y de prevención de posibles problemas. Por esta razón, Marín hace hincapié en el capítulo II en la importancia de desarrollar sistemas de preparación y anticipación como paso previo esencial para hacer frente a cualquier circunstancia especial. Así, define tres estadios en su modelo de gestión de crisis: fase de prevención, fase de estallido y fase de post-crisis. Del mismo modo, explica con gran detalle qué elementos debe incluir un plan de crisis y cómo se debe estructurar el aparato de respuesta ante el estallido de una crisis, que estará siempre encabezado por el comité de crisis, responsable de la toma de decisiones.

Para el autor, las decisiones comunicativas juegan un papel fundamental no sólo a partir del estallido del problema, sino principalmente antes de que éste se llegue a dar, puesto que contribuyen a que la entidad tenga abonado el terreno de su credibilidad y su prestigio. "Es precisamente en esos momentos difíciles cuando el capital de imagen se transforma en un activo importante ante el desgaste que, en esos casos, suele sufrir una entidad" (p. 61). Por lo tanto, "la comunicación influirá en la percepción global que los públicos del entorno desarrollen sobre las acciones preventivas" (p. 62). El capítulo III se dedica a explicar las estrategias comunicativas que intervienen en la fase de prevención y la necesidad de aprovechar los momentos de normalidad para ejercer unas relaciones públicas y un contacto bidireccional permanente con las distintas audiencias de la organización.

Los siguientes capítulos, dedicados a la gestión de las crisis, están divididos según la diferencia que Marín hace entre crisis evitables (IV y V), que pueden tener una fase de prevención, y aquellas que carecen de esa etapa dado su carácter repentino y sorpresivo, como las emergencias y las catástrofes (VI). El detenimiento con que el autor profundiza en cada tipo de crisis hace que el contenido de estos tres capítulos (en cuanto a la comunicación) resulte algo repetitivo, puesto que aunque la naturaleza de las crisis a las que hace referencia es distinta, la puesta en práctica en todas ellas se presenta de modo muy similar. En todos ellos habla del establecimiento de un centro de coordinación informativa y de un plan general de comunicación, así como también de las funciones del portavoz y del equipo responsable de las relaciones con los medios, entre otros aspectos.

El capítulo VII es el más técnico de todos, puesto que está dedicado a las negociaciones durante conflictos. Marín entiende aquí que los aspectos comunicativos son una herramienta de contacto interpersonal que contribuye a la construcción de un diálogo y el alcance de un acuerdo. Por este motivo, por guardar una menor relación con el contenido y el enfoque marcadamente homogéneos del resto de secciones de libro, y por aparecer en último lugar, más parece que se trata de un anexo que de un capítulo.

Muchos autores que han escrito sobre gestión y comunicación de crisis han entendido esta última como una simple herramienta más que participa en la resolución de situaciones conflictivas y, por lo tanto, la han presentado

de modo subordinado a la gestión, dedicándole únicamente algún capítulo dentro de obras dedicadas a esta última. Sin embargo, el acierto y lo novedoso del enfoque de Marín consiste en concebir el proceso comunicativo como un fenómeno con importancia per se, sobre todo en la etapa previa al estallido de un problema, que puede llegar a definir en parte a una crisis y que, consecuentemente, se convierte en el hilo conductor que da unidad a esta obra. Para él, la gestión comunicativa y la técnica son las dos facetas complementarias que hay que abordar por igual para hacer frente de modo integral y eficaz a cualquier crisis.

**Cristina ZURUTUZA MUÑOZ**  
[czurutuza@usj.es](mailto:czurutuza@usj.es)

---

[arriba](#)