

Los grandes enemigos

Con base en el manejo de crisis y sus comunicaciones, el autor hace una revisión de las principales barreras que, a título de enemigos internos, han de superar los niveles gerenciales de las organizaciones a los efectos de abordar la situación de cara a sus públicos, tanto internos como externos. En tal sentido, se enfatiza en aspectos no sólo referidos al monitoreo de asuntos clave, la medición de riesgos y la preparación previa ante un eventual episodio de crisis, sino también en la comprensión profunda del contexto, los actores que en él participan y su capacidad de acción, teniendo siempre en cuenta la preservación máxima de la reputación y la capitalización de oportunidades de aprendizaje organizacional

Toda empresa, tarde o temprano, atravesará tiempos turbulentos que podrían desencadenar una situación de crisis. Sin embargo, no toda turbulencia degenera necesariamente en una circunstancia que ponga en juego la continuidad de las operaciones o la buena reputación alcanzada por una organización, con mucho esfuerzo, a través de los años. En definitiva, el futuro del negocio dependerá del manejo gerencial y de las decisiones que oportunamente se tomen para manejar dichas turbulencias.

La palabra crisis proviene del griego *krisis* que significa separar o decisión, y ciertamente, en tiempos de crisis, la toma de decisiones se convierte en el elemento más importante para poder solventarlas con el menor daño a la operación y a la reputación de una organización. Aun en las peores circunstancias, decisiones acertadas desde la perspectiva comunicacional pueden contribuir en forma decisiva a la pronta resolución de la situación.

En todo caso, una crisis supone un momento crucial en la vida de toda organiza-

ción para el que, paradójicamente, pocas se preparan adecuadamente. Generalmente, las empresas de gran tamaño que operan en entornos hostiles, o que por la naturaleza de su operación conllevan riesgos extraordinarios, suelen tener un nivel de preparación que si bien no siempre es el necesariamente óptimo, al menos existen algunas referencias que marcan su actuación cuando las circunstancias así lo exigen. Sin embargo, cientos de organizaciones no cuentan con preparación alguna para enfrentar situaciones que, a su nivel, podrían desencadenar una crisis.

Una crisis, en sí misma, supone un evento (o serie de ellos) que pone en riesgo la continuidad operativa, tiene el potencial de causar daños a terceros y/o somete la reputación de una organización a presiones extraordinarias debido al manejo público de lo que acontece, abarcando con ello la atención de diversos grupos de interés, quienes exigirán respuestas rápidas y oportunas en cuanto a la situación y su manejo.

Las situaciones de crisis pueden provenir de cualquier parte, desde una situación

■ THONY DA SILVA ROMERO

financiera originada por cambios en el entorno económico que obliga a tomar medidas en cuanto al tamaño del negocio, hasta un accidente generado en alguna parte de la cadena de producción. Aunque no todos los escenarios pueden ser previstos, las estadísticas del Instituto de Manejo de Crisis de los Estados Unidos muestran que 65% de las situaciones de crisis empresariales proviene de riesgos latentes, de los cuales 51% son consecuencia de decisiones gerenciales y 30% se debe a la actuación de los empleados. Sólo 35% proviene de situaciones realmente inesperadas o sorpresas.

Estas estadísticas resaltan la importancia de contar con la preparación necesaria, y promueven la concientización alrededor del manejo preventivo de situaciones de riesgo que pueden convertirse en una crisis, lo cual debe formar parte de la cultura de cualquier organización. No obstante, existen muchos mitos que con frecuencia impiden a la gerencia adoptar una actitud favorable a la implementación de mecanismos preventivos. Entre ellos, calificarlos como un gasto y no como una inversión, por considerar que, de ocurrir una crisis, alguien podrá ser contratado para resolverla; pensar que como cada crisis es diferente, es imposible planificar para todos los escenarios posibles y, por ende, no vale la pena anticiparse; pensar que la mayoría de las crisis se resuelven por sí solas, o que en caso de ser expuestos a la opinión pública por los medios de comunicación, es posible controlarlos por ser anunciantes, etcétera.

Mucho se ha escrito sobre el manejo comunicacional de crisis con un foco procedimental, es decir, con una visión esquemática de lo que hay que hacer en términos de procesos y protocolos. Si bien estos son muy importantes, existen algunas barreras a superar para poder llegar a ellos, las cuales generalmente se encuentran en la cultura de la organización, el estilo gerencial, el liderazgo y la propia visión de la empresa. Se suelen citar casos emblemáticos por su manejo positivo, como los de Tylenol o Purina, o negativos como los de Union Carbide, Ford-Firestone, Exxon, y más recientemente, el desastre de BP en el Golfo de México. Todos estos casos locales, regionales o globales, tienen factores comunes que vale la pena analizar, bien sea por la evidente carencia de procesos estructurados, por la ausencia de liderazgos claros u otros que se resumen, como mencionábamos al inicio, en la toma de decisiones oportunas.



(...) quizás lo más complejo sea combatir a los grandes enemigos que existen en nosotros mismos como organizaciones, y que muchas veces impiden que nos preparemos y actuemos consistentemente durante una crisis.

Uno de los problemas más frecuentes es que, para tomar buenas decisiones, hay que disponer de información exhaustiva y de calidad, lo cual amerita la existencia previa de procesos estructurados que aseguren a los tomadores de decisiones contar con la mejor información disponible, veraz, confiable y comunicada a tiempo, que les permita basar sus decisiones en hechos concretos y data dura que permita asegurar el resultado que se busca con ellas.

En este proceso se entremezclan asuntos que no son exclusivamente de carácter comunicacional. Quienes gerencian el proceso de manejo de crisis, simultáneamente deben atender asuntos operativos, gerenciales, legales y comunicacionales. Aunque algunos autores diferencian entre el manejo de las crisis y el manejo comunicacional de éstas, la experiencia ha demostrado, como lo reseña el Institute for Crisis Management, que éstas deben ser tomadas como una sola práctica, pues resultan indivisibles a la hora de lidiar con una situación compleja. La comunicación formará parte ineludible de cada decisión, pues a través de ella se expresará la organización y con ello fijará su posición con su actuación y su decir.

Para alcanzar tal objetivo, se hace necesaria la construcción de un sistema de manejo de crisis que permita a la gerencia contar con las herramientas necesarias para hacer frente a una situación altamente compleja. Al efecto, dicho sistema debe incluir una serie de pasos como los siguientes:

1. Analizar los riesgos: a partir de la realidad operacional y del entorno de la empresa, deben cuantificarse los riesgos y *medir* las presiones a las que estará sometida. Estos se ponderan valorando su impacto y probabilidad de ocurrencia, y con ello deberán formularse diversos escenarios de atención, y decidir cómo proceder de forma particular o general en cada uno de ellos.
2. Detectar alertas tempranas: deben instaurarse los canales a través de los cuales, y previa sensibilización de la fuerza laboral, se estimulará el flujo de información sobre riesgos y su activación entre los miembros de la organización.
3. Establecer un equipo de manejo de crisis: bien se llame éste la *célula de crisis* o el *equipo de rápida respuesta*, se trata de un grupo pequeño de personas, quienes tendrán la responsabilidad de conducir el manejo de la situación desde todos los puntos de vista. Para ello, cada uno de sus integrantes, provenientes de distintas áreas de la organización, tendrá responsabilidades claramente definidas, capacidad para la toma de decisiones y la responsabilidad de diseñar e implementar la mejor estrategia de contención de daños y de recuperación posterior.
4. Elaborar un manual de comunicaciones para situaciones de crisis: deben formularse, por escrito, los protocolos y guías de actuación que permitan ordenar el proceder ante los diversos escenarios ya previstos, estableciendo un mínimo que asegure orden y responsabilidades, así como procesos para atender a *stakeholders* o grupos de interés.
5. Capacitarse: deben establecerse parámetros y criterios de trabajo, en conjunto, para los equipos de crisis, y particularmente para los voceros que tendrán la responsabilidad de interactuar con audiencias específicas, tales como medios de comunicación, gobiernos, comunidades, entre muchos otros.

Estos pasos, vistos como un circuito de actualización permanente, constituyen el mecanismo indispensable para facilitar que la organización tenga un mejor desempeño a la hora de enfrentar una crisis, asegurando así la velocidad y la capacidad de respuesta.

Es importante destacar que no toda situación adversa es una situación de crisis *per se*. El sistema a desarrollar y prescribir deberá focalizarse en la prevención más que en la capacidad de reacción, pues

ello permitiría que *issues* o asuntos claves emergentes sean atendidos apropiadamente a través de planes de contingencia destinados a impedir el surgimiento de una crisis para la organización.

Sin embargo, y aunque poner en funcionamiento este circuito es relativamente sencillo, quizás lo más complejo sea combatir a los grandes enemigos que existen en nosotros mismos como organizaciones, y que muchas veces impiden que nos preparemos y actuemos consistentemente durante una crisis. En muchas ocasiones, son las propias organizaciones quienes atentan contra sí mismas, por acción u omisión, al no contemplar espacios que les permitan combatir anticipadamente a los enemigos con quienes convivimos, los cuales, bien sea en la etapa preparatoria o en la actuación reactiva de contención de daños, impiden o desmejoran el desempeño, afectando el resultado final del manejo de una crisis, y llevándose consigo, muchas veces, buena parte de la confianza y la reputación, sin cuantificar los costos asociados.

1. La subpreparación

Tal vez el primer gran enemigo sea la falta de preparación, es decir, la imposibilidad de llevar a cabo un proceso estructurado de preparación que permita a la organización disponer de procedimientos especificados, criterios y sistemas que le habiliten actuar de forma apropiada tan pronto la situación surge, bien sea sorpresivamente o como consecuencia del manejo prolongado de un asunto clave que, de no detenerse su escalabilidad, podría terminar transformándose en una crisis severa. Es así como, generalmente, las medidas que encontramos, incluso en grandes organizaciones, son menores a los posibles escenarios de riesgo, precisamente como consecuencia de su tamaño.

De allí la importancia de reconocer que la cotidianidad gerencial abarca una responsabilidad para con la organización de no sólo manejar lo cotidiano habitual, sino lograr elevar la conciencia sobre las implicaciones de un posible escenario desfavorable, por lo cual debe generarse una visión del entorno y del mundo interior en cuanto a las formas responsables de operar.

Si bien la gestión de riesgos es un área que requiere de la experiencia de individuos que dedican su tiempo a analizar, en su conjunto, las operaciones de una organización para determinar las posibles si-



De allí la importancia de reconocer que la cotidianidad gerencial abarca una responsabilidad para con la organización de no sólo manejar lo cotidiano habitual, sino lograr elevar la conciencia sobre las implicaciones de un posible escenario desfavorable

tuaciones presentes o futuras, no es menos cierto que ello no sustituye la experiencia cotidiana de quien opera. Por ello, recoger la experiencia colectiva se hace indispensable y necesario, lo cual requiere de un proceso abierto, donde la comunicación y los espacios para rescatar ese conocimiento se hagan tangibles de cara a poder *blindar*, cada vez con más efectividad, la operación como empresa o institución. Todo esto requiere de una organización dispuesta a escuchar lo que sus miembros tienen que decir, dispuesta a escuchar a sus comunidades vecinas y a todas sus audiencias; es decir, una organización dispuesta a conectarse de forma comprometida con sus audiencias clave, y a estructurar un modelo de relacionamiento estratégico que asegure tal posibilidad.

La organización deberá establecer un efectivo sistema de alerta temprana que sea exhaustivo e incluyente para todos quienes operan el negocio a todo nivel, para quienes tienen la oportunidad del contacto cotidiano con los grupos de interés de manera informal, que tengan la posibilidad de circular rápidamente información crucial que permita prevenir situaciones indeseadas, y el desarrollo de una cultura de comunicación abierta y crítica.

2. La contracción

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos preventivos, ninguna organización está exenta de la ocurrencia de una crisis. Cuando ésta estalla, hay un fenómeno inicial que se convierte en un poderoso ene-

migo a una pronta resolución, generalmente agravando el problema, colocando a la organización en una posición mucho más compleja para lograr sortear, sobre todo, los primeros instantes de la crisis: *la contracción*.

La tendencia natural del ser humano ante un ataque físico es contraer su musculatura con el fin de soportar el impacto de aquello que físicamente le agrede. Algo similar pasa en las organizaciones, ellas tienden a contraerse ante el anuncio de la aparición de la crisis, cortando así toda comunicación con el interior y el exterior, cerrándose herméticamente mientras invierten valioso tiempo en atender el desorden que generalmente les ataca, y en ponerse de acuerdo en cómo proceder, logrando sólo que el vacío provocado por la desinformación sea aprovechado por terceros para nutrir a un público ávido de información de lo que, en menor o mayor medida, es *noticia* para ellos. Esto incluye a los medios de comunicación social, interesados en aquello que ocurre a una organización por el impacto que genera o se presume podría generar en propios y extraños.

La contracción conlleva muchas veces al cierre temporal de todo canal informativo; a no contar con declaraciones que fijen posición oportuna ante lo que está ocurriendo, y generalmente, a generar mayor incertidumbre que se suma a una espiral que juega en contra de la organización y sus miembros. Por lo regular, esta contracción evita aprovechar el *periodo ventana* de unas 24 a 48 horas (dependiendo de la gravedad de la situación), en el que la organización tiene un margen de maniobra razonable para fijar posición sobre los acontecimientos, y con ello lograr posicionarse como la fuente de información veraz y oportuna sobre lo que está ocurriendo. Claro está, que esto sólo es posible si hemos logrado superar al primer potencial enemigo: la falta de preparación para lo desconocido.

3. La minimización

La *minimización* está relacionada con esa tendencia humana a, ante lo desconocido, restar importancia a lo que ocurre o puede ocurrir. Este gran enemigo impide que mucha de la información que puede circular dentro de la organización, bien sea proveniente de fuentes internas o externas —de lo que sucede afuera o adentro—, resuene en los oídos de la gerencia y, en consecuencia, puedan derivarse decisiones oportunas que contribuyan a resolver si-

tuaciones contingentes, cuanto se trata de prevenir, o peor aún, de minimizar los hechos ya acontecidos y que juegan en contra de la reputación de la propia organización.

Restar importancia puede ser tan peligroso como sobredimensionar un problema que aún no existe. Pese a ello, lo primero juega sólo a favor del recrudecimiento, pues esta actitud podría prolongar la emisión de una respuesta y, con ello, asegurar el incremento en la gravedad de la situación y elevar el grado de dificultad de la solución. Restar importancia a problemas cotidianos muchas veces podría minimizar la capacidad de advertir la activación de riesgos emergentes, dificultando ver hacia el futuro y cómo un problema termina generando un efecto de *bola de nieve*, obligando a reaccionar sólo cuando el problema es ya tan grande que se ha salido del control de nuestras manos y requerimos de soporte externo para manejarlo.

4. El enfoque unilateral

Una vez que la situación se desborda y requiere de medidas y decisiones inminentes para su contención, tanto en lo operacional como en lo comunicacional, aparece otro gran enemigo: el enfoque unilateral. Dicho enfoque ejemplifica la tendencia recurrente en las organizaciones a llevar adelante mecanismos de atención basados estrictamente en un solo enfoque, generalmente el de operaciones o el legal, desestimando así las implicaciones que tiene una situación desde otros puntos de vista, como el comunicacional, del cual dependen las percepciones que construirán las diferentes audiencias sobre la actuación para la resolución de la situación. Toda decisión y toda acción comunican mensajes intrínsecos, por ello es fundamental que cada una de ellas sea evaluada desde la perspectiva del *qué comunica* por sí sola, y en el conjunto de acciones que se desprenden del plan de crisis debidamente estructurado para atenderla.

5. La subestimación

Toda crisis genera impactos. En ocasiones éstos logran estar circunscritos a la propia operación; no obstante, son muchas las veces en las que la crisis afectará en menor o mayor grado a terceras personas. En tales ocasiones, un enemigo relevante es la tendencia gerencial a *subestimar* el



Es necesario comunicar, a partir de las actitudes, los mensajes necesarios e indispensables, tanto hacia adentro como hacia afuera, para reforzar confianza en la organización que está trabajando por salir de una situación compleja

poder de estos grupos, lujo que hoy, en tiempos de redes sociales es impensable, pero que, sin embargo, es altamente frecuente, sobre todo en las grandes corporaciones que consideran que su dimensión podrá protegerlas de grupos en tamaño y poder relativamente más pequeños, pero cuyas acciones, en términos absolutos y si están bien organizados, pueden ser devastadoras.

6. La subcapacitación

El liderazgo es un elemento primordial en el manejo de toda situación de crisis. Es imprescindible contar con las personas apropiadas, en cuanto a su perfil, para el manejo gerencial y comunicacional de una crisis. De allí la importancia de contar no sólo con la estructura funcional de los equipos de atención de crisis o *respuesta rápida*, sino, dentro de ellos, con los individuos cuyas capacidades y habilidades hayan sido desarrolladas en el tiempo para enfrentar tales situaciones. Esto supone tomar en consideración la capacitación que tales equipos y sus miembros requieren, tanto desde el punto de vista como equipo y en la interacción que entre ellos se necesita para tomar decisiones, como en el plano individual donde sus competencias comunicacionales son determinantes para transmitir más allá de las palabras. Es necesario comunicar, a partir de las actitudes, los mensajes necesarios e indispensables, tanto hacia adentro como hacia afuera, para reforzar confianza en la organización que está trabajando por salir de una situación compleja.

Ello supone, a su vez, luchar contra un enemigo generalmente presente gracias a la poca inversión en tiempo y recursos: la subcapacitación. Esta proviene de la falsa creencia de que los gerentes, por ser gerentes, tienen las capacidades para manejarse ante la presión de la crisis, ante las cámaras de televisión para dar una declaración o ante los miembros de un cuerpo legislativo en el marco de una interpelación, situaciones para las que su rol gerencial no los ha preparado en el marco del *business as usual*.

7. La desalineación e incomunicación

La desalineación e incomunicación tienden a convertirse en un temible enemigo. La primera, como resultado de la falta de coordinación en las actuaciones de toda índole, particularmente la comunicacional, entre los voceros oficiales y no oficiales de una organización en crisis, lo que termina por destruir mucho del esfuerzo previo en la definición de la estrategia. La inconsistencia comunicacional genera una menor percepción de control y con ello menor confianza en la capacidad de resolución de la situación. Ello supone la necesidad de comenzar *aguas adentro*, proveyendo de mensajes y comunicación fluida al interior de la organización, de cara a dotar a los voceros no oficiales (100% de nuestros empleados y colaboradores), de un mínimo de recursos con los cuales puedan manejar su interacción diaria con sus propias audiencias y círculos de influencia, incluyendo sus familias.

Por otra parte, la incomunicación que se genera entre la organización y sus audiencias debe ser trabajada con la apertura de canales y medios eficientes, bien sea aprovechando los existentes, o abriendo canales extraordinarios que deben ajustar su periodicidad y frecuencia a las necesidades del momento.

8. La desmoralización

Todo lo anterior contribuye a atacar a otro gran enemigo, la desmoralización. Es natural que, ante una situación de crisis, los líderes, gerentes y colaboradores sientan el impacto, lo cual se traduce en incertidumbre, ansiedad y angustia, que conlleva a un estado de ánimo negativo y generalizado que atenta contra la propia resolución de la crisis. De hecho, la productividad disminuye, el entusiasmo merma

y con ello la *estamina corporativa* necesaria para atender situaciones que requerirán 7 x 24 y el sobre esfuerzo de muchas personas. Por ello, la comunicación abierta, el reconocimiento oportuno, el agradecimiento y el sentido de liderazgo, contribuirán a mantener la moral en alto a pesar de la peor circunstancia. Para ello, la credibilidad de las instancias de gobierno hacia el mundo interior debe ser preservada a toda costa, materializándose en su accionar consistente con las necesidades percibidas por el propio mundo interior, al que habrá que monitorear con la misma rigurosidad con la que se mide el entorno de negocios y la opinión pública, mientras sorteamos los obstáculos que la crisis nos impone.

9. La desvalorización

Es imperativo combatir a un enemigo poderoso, consecuencia de los anteriores: la desvalorización de la organización, cuyo sustento es la confianza que el mercado, las audiencias y los grupos de interés tienen en ella. La percepción de valor, si bien estará afectada, dependerá de la estrategia y la actuación comunicacional para recuperarse en el menor tiempo posible, no sólo alcanzando los niveles del pasado inmediato, sino incluso superándolos. El valor percibido es el activo más importante a salvaguardar, lo cual supone hacer entender a todas las audiencias clave el valor que la organización agrega al mercado, a los colaboradores, vecinos y a la sociedad como un todo. Sólo así es posible lograr adeptos a la misión de rescate, que sólo ocurrirá si esa percepción de valor existía en un inicio y previo a la crisis; de lo contrario, más allá de los propios esfuerzos, será más difícil reclutar voluntades que ayuden a levantarse del lugar al que se haya caído.

Estos son los enemigos que se deben combatir. Con ello procuraremos tener organizaciones mejor preparadas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de



Las crisis, entendidas como un punto crucial en la vida de la organización, también son una oportunidad si se considera que, a pesar de lo negativas que éstas puedan ser, la organización puede salir fortalecida de ellas

una crisis, y de tenerla, minimizar su impacto en daños a terceras personas y a la propia organización.

Las crisis, entendidas como un punto crucial en la vida de la organización, también son una oportunidad si se considera que, a pesar de lo negativas que éstas puedan ser, la organización puede salir fortalecida de ellas. El incremento en su visibilidad a partir del alto perfil para el momento, colocará su nombre en la palestra y generará una expectativa de competencia y liderazgo que, de ser adecuadamente atendida, podrá reforzar la consistencia con la propia reputación y/o ayudar a continuar construyéndola en positivo, a pesar de la adversidad que presenta la coyuntura. Así también permitirá articular una serie de relaciones que tal vez eran in-existentes o inobservables para el momento, que obligarán a hacer cambios necesarios para mejorar la forma de operar, generando beneficios a futuro.

Las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, tienen que incluir como parte de su actuación su condición de ciudadanos corporativos y trabajar independientemente de las coyunturas cuando éstas

surjan. Ello implica establecer los mecanismos de mejora continua de sus operaciones que impidan, desde la perspectiva del manejo de crisis, que éstas puedan llegar y, de ocurrir, lograr ante el suceso el desinterés de las audiencias lo más rápido posible. Es así como el trabajo de construir reputación, mantenerla en el tiempo y defenderla cuando sea necesario supone combatir a los enemigos naturales, aquellos que están en nosotros mismos, para que una vez librada y ganada esa primera batalla, podamos asumir la instauración de sistemas de manejo de crisis eficientes y proactivos, que permitan establecer una práctica permanente en el tiempo y que hagan a la organización cada vez más responsable.

¡Ah... casi lo olvidaba! El décimo enemigo... probablemente sea usted, si después de leer este artículo no decide asumir un rol activo en promover una mejor preparación para enfrentar lo que inexorablemente el destino tiene preparado para su organización.

THONY A. DA SILVA ROMERO

Comunicador Social por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 1994). Director de Estrategia y Negocios de Pizzolante Comunicación Estratégica, C.A.

Referencias

- CAPONIGRO, J. (2003): *The crisis counselor*. Ediciones Mc Graw & Hill.
- JAMES, E., y SMITH, L. (2005): *Crisis leadership: an executive briefing*. Darden Business Publishing, UVA.
- SCHWARTZ P., GIBBS B. (2000): *Cuando las buenas compañías se portan mal*. Ediciones Granica.
- SMITH, L., y MILLAR, D. P. (2002): *Crisis management and communication: how to gain and maintain control*. International Association of Business Communicators. 2da. Edición.