**PREPÁRESE Y ENFRENTE SUS CRISIS**

Si estuviéramos preparados para enfrentar una crisis, esta no sería tal, sino una eventualidad más del gobierno o de la empresa con la que trabajamos. A manera de etapa introductoria de este libro, con brochazos muy grandes veremos a continuación de qué se trata una crisis y analizaremos cómo podrían conjurarse estos momentos difíciles. Empecemos hablando de lo que puede llegar a pasar: para ilustrar el problema, vamos a analizar tres ejemplos de dirigentes que han caído por efectos de una crisis.

Aunque los casos que vamos a tratar corresponden a líderes del sector público, también podrían haberse referido a casos relacionados con líderes del sector empresarial, tal y como veremos en capítulos posteriores En medio de la campaña presidencial de 1972 en Estados Unidos, un grupo de intrusos entró a la sede del Partido Demócrata, ubicada en el edificio Watergate, en Washington.

La misión que llevaban era la de instalar micrófonos ocultos, que les permitieran desarrollar una serie de actividades de espionaje, para conocer los movimientos que el Partido Demócrata estaba haciendo con miras a que el candidato, George McGovern, derrotara a Richard Nixon en su proyecto de reelección.

A finales de abril de 1973, es decir, a un año de que fuera descubierto el espionaje, el presidente Nixon aceptó en parte su responsabilidad por los hechos; algunos de sus funcionarios fueron destituidos, y se convirtieron así en la primera ficha del dominó que finalmente haría colapsar a la más alta autoridad de ese país.

El desenlace de esta historia, que parecería el argumento central de una novela policíaca, llevó a que el 8 de agosto de 1974 el presidente Nixon anunciara su renuncia, a través de los medios de comunicación, y fuera sucedido por su vicepresidente, Gerald Ford, quien terminó el período presidencial. Según se confirmó después, fueron algunos miembros de la campaña del mismo Nixon quienes ingresaron al complejo de edificios.

Sin embargo, el detonante grave de esta crisis fue la presión que la opinión pública y los medios de comunicación empezaron a ejercer, reclamando la verdad de lo que había sucedido y volviendo insostenible el ambiente político que condujo a la salida de Nixon.

\* \* \*

Otro episodio más reciente nos muestra cómo Gonzalo Sánchez de Lozada, que fue presidente de Bolivia en dos oportunidades, en su último período acumuló una suma de elementos negativos que se desataron como consecuencia de su política económica, y que condujeron a una serie de disturbios populares y a su dimisión el 17 de octubre de 2003, un poco más de un año después de haber sido elegido.

Desde el primer período presidencial, el presidente Sánchez fue atacado por su manera de gobernar debido a que promovió un amplio esquema de privatizaciones. Los críticos del Gobierno aseguraban que Gonzalo Sánchez defendía los intereses de la clase alta, lo que contribuyó a generar una deslegitimación progresiva de su gobierno. Mientras tanto, el entonces líder de los indígenas cocaleros y posterior presidente de ese país, Evo Morales, en más de una ocasión enarboló las banderas de su movimiento, para propiciar una lucha de clases en Bolivia, país donde un alto porcentaje de la población vive en la pobreza. Como consecuencia de estos hechos, en febrero de 2003, una decena de organizaciones populares emitieron un comunicado público que contenía, textualmente, los tres puntos siguientes:

1. Exigir la renuncia inmediata e incondicional del gobierno nacional, encabezado por el señor presidente, Gonzalo Sánchez de Lozada, el vicepresidente, Carlos Mesa, y su gabinete ministerial.

2. Declararse en estado de emergencia y movilización en todas las centrales subcentrales, sindicatos y comunidades.

3. Plegarse a la movilización convocada por la Central Obrera Boliviana, a tenerse el día jueves 13 de febrero.

La situación no dio tregua en los meses siguientes, y todo pareció indicar que la crisis se había agravado tanto que incluso la renuncia de Sánchez de Lozada no iba a ser suficiente. Inclusive, el mismo Evo Morales manifestó posteriormente a la prensa que tenía informaciones en el sentido de que la pista del aeropuerto de La Paz iba a ser bloqueada para impedir a toda costa la salida del presidente.

Durante las semanas previas al 17 de octubre, cuando finalmente se produjo la renuncia, la sociedad boliviana mostraba unos ánimos tan caldeados como pocas veces se había visto en la historia del país. Grafitis con frases como: “Goni (como era conocido Gonzalo Sánchez), te vas o te matamos!!!” contribuyeron a precipitar su salida definitiva. Muchos analistas coinciden en afirmar que el mismo Sánchez de Lozada habría podido evitar su caída si hubiera acudido a las diferentes regiones de Bolivia, para escuchar lo que la gente le pedía.

Sin embargo, el presidente prefirió mandar al vicepresidente, Carlos Mesa, lo que desató la ira de la población, al sentir que no se le estaba teniendo en cuenta en momentos tan cruciales.

\* \* \*

En diciembre de 2001, el en ese entonces presidente de Argentina, Fernando De la Rúa, que había llegado al cargo como un aire fresco para la política de ese país, estaba redactando, de su puño y letra, una carta en la que renunciaba al cargo que venía desempeñando desde el 10 de diciembre de 1999, es decir, desde hacía sólo dos años.

Todo comenzó el mismo día de su posesión, cuando la presión que venían recibiendo los argentinos, a raíz de la inestabilidad económica que golpeaba a las clases más desprotegidas, empezó a hacer mella en la buena reputación con la que había llegado el presidente.

Lo demás fue una sucesión de elementos que dieron cada vez más la impresión de que De la Rúa se estaba quedando solo. En un claro y abierto desacuerdo con su jefe, por el manejo que este último le había dado a un escándalo de corrupción en el Senado, el vicepresidente, Carlos Álvarez, presentó su dimisión el 6 de octubre de 2000.

Al igual que lo ocurrido en el caso de Nixon y el de Sánchez de Lozada, a De la Rúa sólo le bastaron unos pocos meses para que la crisis que se había generado a su alrededor cobrara precisamente la cabeza que no debería haber cobrado: la suya.

Frente a los múltiples intentos del propio presidente y de su ministro de economía, Domingo Cavallo, anterior contendor en la jornada electoral, los organismos internacionales empezaron a perder confianza en la capacidad de Argentina para cancelar sus obligaciones y suspendieron el desembolso de empréstitos que eran vitales para la economía de este país.

El 14 de diciembre de 2001 se produjo uno de los golpes de opinión más impactantes de la crisis: la renuncia del viceministro de economía y el saqueo a un supermercado, que sería el primero de varios que tendrían lugar en los días siguientes. Esto, sin duda, despertó a los argentinos del letargo en el que se hallaban y generó la caída del gobierno en menos de una semana.

La participación de los medios de comunicación, que posteriormente reconocieron su influencia negativa en la resolución de la crisis argentina, fue devastadora para Fernando De la Rúa, quien luego de haber sido uno de los políticos más exitosos en su país, fue señalado por sus compatriotas como uno de los peores presidentes de la historia.

\* \* \*

Estos tres ejemplos demuestran qué tan difíciles pueden llegar a ser las crisis, y lo importante que es saber conjurarlas cuando aún se está a tiempo. Si bien estos casos se refieren a líderes del sector político, como pudimos observar, este tipo de reacciones también pueden tener lugar en el sector empresarial, en donde grandes personajes que han tenido un manejo impecable de su cargo, y que han sido capaces de producir excelentes resultados, en algún momento se ven obligados a presentar sus renuncias como consecuencia de no haber sabido cómo enfrentar un proceso crítico.

Pero, así como ocurre con estos tres casos, en donde las crisis llevaron a sus protagonistas al fracaso, hay otros, que tienen resultados opuestos, debido a que quienes se les enfrentaron: gobernantes o dirigentes empresariales, supieron cómo manejar las situaciones de crisis y lograron mantenerse en el poder.

¿POR QUÉ OCURREN LAS CRISIS?

Las crisis se generan cuando hay cambios radicales que llegan sin ser esperados. Creemos que las crisis les pueden llegar a los otros, pero no a nosotros. Si estuviéramos preparados, entonces sólo nos veríamos enfrentados a una eventualidad más, propia del quehacer del gobierno o de la empresa con la que trabajamos.

A veces, cuando en el desarrollo normal de una organización se producen cambios que nos toman por sorpresa, se producen momentos con efectos negativos que alteran todos los frentes: lo que la empresa venía haciendo regularmente y en lo que había venido trabajando, como los esquemas de producción, comunicación, distribución, publicidad, mercadeo, alta gerencia, etcétera.

Al transformarse el entorno normal, la organización empieza a perder su identidad: una empresa ensambladora de vehículos que por cinco años había venido trabajando con un ritmo establecido se ve abocada a cambios imprevistos que la obligan a transformar el ritmo de trabajo, y que provoca la pérdida del sentido de pertenencia, inicialmente, en los empleados y, posteriormente, en los compradores.

Estos imprevistos afectarán la productividad, y el número de automóviles caerá tanto en la producción como en la venta, como consecuencia del boca a boca negativo que se empieza a extender dentro y fuera de la empresa.

CONSECUENCIAS DE UNA CRISIS

Cualquiera que sea la crisis, el primer efecto que aparece es el de la pérdida generalizada de aceptación hacia el dirigente que la protagoniza, lo que trae como consecuencia la disminución de la confianza en él; una de las consecuencias más graves de esta situación es que la gente va a empezar a dejar de creer en lo que está haciendo y en lo que ese dirigente podría llegar a hacer.

Cuando esta situación se presenta en una empresa, son los productos los que van a empezar a ser objeto de una clara falta de respaldo por parte de sus consumidores. Hacia el interior de la organización es muy posible que la operación de los productos empiece a disminuir de manera considerable, se registre una caída en el ritmo de producción e inclusive hasta se produzca una parálisis en la búsqueda de nuevos desarrollos.

Esto causa un caos inmenso en los grupos objetivos, tal y como ya lo hemos descrito. Es en este momento cuando la crisis está en su punto crítico.

Si aplicamos este ejemplo a casos específicos, tanto de políticos como de empresas, este caos se evidencia a través de manifestaciones como las que derrocaron al presidente Sánchez de Lozada, en Bolivia; las que promueven organizaciones como Greenpeace, en contra de empresas que dañan el medio ambiente, o los brazos caídos cuando los operarios de una empresa o los funcionarios del gobierno pierden la confianza, y ya no quieren seguir trabajando, mientras no se solucione la crisis. En todos estos casos la normalidad sólo volverá en la etapa de post crisis.

PREPÁRESE

Prepararse para saber cuándo soplan vientos de crisis, ya sea para conjurarlas o para resolverlas exitosamente, requiere de acciones que comprometen a todo el personal de la empresa y que involucran a los públicos externos. Hay acciones dirigidas a todo el personal y acciones dirigidas a equipos especializados dentro de la empresa, que están en capacidad de mantener bajo control la situación que se presente, cualquiera que esta sea.

Aunque suene obvio decir que la recomendación número uno sería evitar que las crisis ocurrieran, a menudo la experiencia ha demostrado que cuando las personas percibimos que estamos en riesgo de enfrentarnos a una situación crítica no hacemos nada para evitarla; en primer lugar, porque creemos que no hay forma de eludirla y, en segundo lugar, porque a menudo no sabemos cómo hacerlo.

Muchos de nosotros, como profesionales y como especialistas en diferentes áreas del conocimiento, nos hemos preparado –si es que lo hemos hecho– para enfrentar esta clase de escenarios, pero no para saber cómo evitarlos, y ese cambio de mentalidad es el que urge inculcar entre los funcionarios de las organizaciones. No es necesario esperar a que el daño se haga, porque, aunque parezca difícil creerlo, si se toman las acciones apropiadas, las crisis se pueden impedir mucho más a menudo de lo que parece.

¿Cómo prepararse entonces? En primer lugar, hay que detectar oportunamente las amenazas, lo cual se puede lograr a través del análisis de estos tres aspectos: el primero, es el descontento social que puede afectar a los demás; me atrevería a decir que este elemento negativo puede ser uno de los más complicados, porque lleva a que se desate el caos económico, que es la segunda materia. Una amenaza económica puede llevar a que se pierdan grandes sumas de dinero y a que se desgaste el prestigio (good will) de la organización.

La última amenaza tiene que ver con un intangible tan delicado como es la confianza. Lo más grave que podría llegar a ocurrir en este momento sería que ya no se contara con el respaldo de los compradores, que los clientes dejaran de confiar en la efectividad del producto o, peor aún, que dejaran de confiar en la compañía, porque esto muy posiblemente sería un obstáculo a la hora de sacar nuevas marcas al mercado.

Cuando lleguen etapas difíciles, el uso del manual que contiene el presente libro en el capítulo cuatro, y del que posteriormente vamos a hablar más en detalle, así como la preparación permanente del personal, la labor de concientizar a la compañía o al gobierno sobre la importancia de invertir una buena parte de su presupuesto en la preparación del personal y mostrar los beneficios de emprender la anteriores acciones son algunas de las herramientas que pueden marcar la diferencia entre una organización que se dirige imparable hacia el abismo y otra que tiene y que sabe usar sus propios salvavidas antes de verse envuelta en el conflicto.

ANTES DE LA CRISIS

Analice y trate de identificar cuál sería el peor escenario posible al que podría enfrentarse la empresa. Mediante el estudio de casos concretos, pregúntese qué pasaría si ocurriera un determinado evento negativo en su organización.

Trate de establecer las posibilidades en las que su empresa podría estar mejor o, al contrario, trate de determinar cuándo estaría en una mala situación. Para ello, elija casos concretos, vividos por su empresa o por empresas afines; por ejemplo, una huelga de empleados, la detección de robo de información sensible o confidencial, el descenso en los niveles de aceptación de los productos o los servicios que su empresa ofrece, etc.

Capacite el personal, invierta lo necesario en instruir a quienes estarían al frente de cualquier episodio de esta naturaleza. La capacitación en este sentido debería ser impartida por alguien que conozca tanto el terreno como los procesos que puedan desencadenar una crisis y por personas que conozcan las posibles reacciones en los públicos objetivos.

Para los públicos internos, organice capacitaciones por segmentos: esto ayuda a comunicar de forma precisa cuál es el papel de cada uno durante una eventual crisis y a determinar sus responsabilidades cuando esta llegue, si es que permite que llegue.

Todos los empleados deben tener responsabilidades específicas, que estén en capacidad de manejar de acuerdo con sus propias habilidades; cada uno debería tener la oportunidad de aportar una solución a la crisis o a impedir que se presente. Es más deseable que los funcionarios tengan asignadas sus responsabilidades desde antes de que las crisis se den; es decir, desde la fase llamada precrisis.

Organice simulacros para saber cómo actuar en un momento difícil, acostumbre a sus empleados –en todos los niveles de la organización– a participar en los simulacros de crisis, deles a conocer cuál sería el papel que desempeñaría cada uno de ellos y cuál podría ser el camino indicado para contribuir con soluciones tan pronto como sea posible.

De la misma manera, y como guía primordial en este sentido, contrate la elaboración de un manual de crisis. Este es uno de los insumos más importantes con los que debería contar una entidad, como su carta de navegación; haciendo un símil, podríamos decir que es el equivalente a la constitución nacional de un país o a los estatutos, la misión, la visión y las políticas de la empresa.

Este manual es una herramienta que va a permitir, entre otros, a establecer un derrotero permanente de elementos de comunicación, identificar los públicos de la organización y saber cómo manejar las relaciones con estos últimos, según lo indiquen las circunstancias.

También sugiere el manejo que se le debe dar a la comunicación interna y externa que, como ya vimos, es uno de los factores más importantes en el desarrollo de las estrategias para conjurar la crisis, y, explica la importancia de nombrar y capacitar a un portavoz para que sea él quien entregue los mensajes oficiales a los medios de comunicación.

COMITÉ PERMANENTE Y COMITÉ ESPECÍFICO DE CRISIS

El Comité Permanente de Crisis está integrado por personas que por su perfil y posición en la empresa están en capacidad de identificar cuándo una amenaza latente puede llegar a convertirse en una crisis y cuál sería la duración que esta podría llegar a tener. Este comité es el encargado de definir las pautas para hacer una primera evaluación; también es el responsable de establecer la capacidad de maniobra tanto en la precrisis como en la crisis.

Este es un comité con el que toda empresa debería contar en forma permanente, de modo que sus miembros se vayan especializando en establecer la ruta que debería seguir la organización en cada situación, y en sugerir en cada momento cuáles de los mecanismos que ya se establecieron en el manual deberían ponerse en marcha. De esta forma, las herramientas del manual se utilizarían sólo cuando el comité decidiera que hay que hacerlo.

Este comité debería estar conformado por los directores o jefes de los departamentos más sensibles a futuras crisis. ¿Cuáles son esos departamentos? Esto lo determinaría una primera investigación, que estaría destinada a identificar los posibles puntos negros por cuya culpa podría desestabilizarse la organización. También debe incluir a un delegado permanente de la dirección o de la presidencia de la entidad y al director de comunicaciones y relaciones públicas, quien se sugiere que actúe como secretario del comité, puesto que él es la persona idónea para preparar al resto de los integrantes del equipo y para sensibilizarlos sobre la importancia que tienen las comunicaciones en esta clase de procesos.

Hay dos clases de integrantes que deberían acompañar al comité en esta operación: por un lado, están las personas que tengan capacidades directivas y de asociación, para que establezcan el modo como se van a poner en práctica las cosas que están escritas en el manual de crisis. Por el otro, debería contar con personas que pertenezcan a los departamentos que están afectados por una crisis o que pueden llegar a estarlo.

El Comité Específico entra en funcionamiento cuando la crisis llegue o cuando haya un cambio de rutina en la empresa y se generen elementos inusuales que permitan establecer que estamos al interior de una. La idea de este grupo es que se conforme en el momento en que el Comité Permanente determine que hay una crisis y que se disuelva cuando ésta haya pasado. Este Comité es el que va a definir las líneas y las estrategias que se van a seguir para resolver la crisis.

Por esta razón, debe estar integrado por representantes de los departamentos afectados por la crisis y por un delegado de la dirección de la entidad, porque, como es tan corto el tiempo para reaccionar frente a estos desórdenes, contar con un delegado de confianza del director nos permite tener la tranquilidad de que vamos a disponer del aval de las altas jerarquías de la entidad para poder actuar y tomar decisiones con más eficiencia.

Es importante tener claro que si las directivas no están representadas en el comité, se producirá un retraso mientras que el director aprueba la solución que estamos planteando a la crisis. Y, por esta causa, en cuestión de minutos o de horas podría desembocarse en una situación peor.

El jefe de comunicaciones será quien convoque al Comité Específico y quien vele porque el manual se lleve a la práctica en su totalidad. Se sugieren cuatro elementos básicos para su funcionamiento, que nunca deberían faltar en el cuarto de trabajo de un Comité Específico: un computador con acceso a internet de banda ancha, para tener a disposición toda la información pertinente; un fax para enviar comunicaciones que algunos medios periodísticos prefieren recibir por esa vía; algunas líneas telefónicas con posibilidad de marcar tanto a teléfonos celulares como a larga distancia, para estar en capacidad de actualizar minuto a minuto a los medios de comunicación en el lugar donde se encuentren, y, por último, una fotocopiadora para realizar un dossier con documentos para los diferentes públicos a los que queremos llegar.

Aunque hay muchísimos más recursos posibles, los cuatro anteriores son los que ayudarán a mantener una permanente comunicación con los periodistas, medios de comunicación y con los públicos relacionados con la crisis.

Como complemento al trabajo de estos grupos se desarrolla el manual de crisis de la empresa, que se construye de acuerdo con la información que se haya recogido; este manual se debe elaborar siguiendo todos los patrones de acopio de datos, con muestreos determinantes, que incluyan el seguimiento de las conductas de cada funcionario que podría involucrarse en la etapa de resolución, entre otros factores.

El manual debe ser elaborado con el apoyo de la entidad, pero dirigido por un profesional que no esté dentro de la organización. La idea de esto es que el experto externo, a través del conocimiento que puede tener del manejo de grupos focales, de entrevistas dirigidas y de ver las cosas sin apasionamiento ni matices emocionales, pueda tener la capacidad de determinar cuáles son las mayores ventajas competitivas que la empresa podría tener hacia fuera.

Para elaborar el manual de crisis se necesita un tiempo prudencial, que es relativamente corto; lo importante es determinar las falencias a las que la empresa podría verse sometida en algún momento y diseñar estrategias desde dos áreas, como primera medida, desde la comunicación y las relaciones públicas; y, como segunda opción, desde la publicidad, para resolver en definitiva lo que puede pasar.

CUANDO LA CRISIS LLEGUE

Lo más importante es mantener la calma. Es usual que cuando llegan estos procesos críticos las entidades y los funcionarios que no están preparados asuman posiciones que en vez de ayudarles los perjudica, porque actúan con rapidez pero sin control, y sin una guía específica, que los lleva a dar respuestas erróneas.

Es claro que se debe tratar que el proceso sea inmediato, rápido, que responda de manera eficaz a todos los nichos de la crisis y que evalúe los detonantes de la misma y los efectos que podrían producirse. En este sentido, hay que mantener hacia los medios de comunicación y hacia los públicos objetivos un permanente flujo de información sobre lo que se esté haciendo, y siempre estar dispuestos a responder cualquier interrogante que se genere a partir de la situación crítica.

Para establecer la manera de actuar frente a una crisis que ya llegó, y de definir los mecanismos que funcionarán específicamente con ella, los encargados de manejarla deben responderse estas preguntas:

¿Quiénes están provocando la crisis?

¿Quiénes son las víctimas directas e indirectas?

¿Quiénes deben actuar dentro de la entidad, de acuerdo con sus responsabilidades?

FASES DE UNA CRISIS

Para establecer en tres fases cómo se desarrolla una crisis, vamos a utilizar un ejemplo que se conoció a través de los medios masivos de comunicación y que tuvo impacto en el plano internacional.

PRIMERA FASE

El ejemplo anunciado en este apartado es el conocidísimo caso del affaire entre el expresidente Bill Clinton y la becaria de la Casa Blanca, Mónica Lewinsky.

La primera fase de la crisis se dio cuando los medios transmitieron la foto de ambos, firmada por Clinton, con esta leyenda: “A Mónica, Feliz Cumpleaños!, Bill Clinton, 7-23-97”.

Luego los noticieros y los programas de televisión presentaron los primeros videos de contacto para mostrar que en realidad había una cercanía. Aún no se había generado el rumor, pero ya estaba en el ambiente el primer componente de la crisis y de lo que podía surgir después.

En la primera fase de este ejemplo podemos observar que el contexto de la empresa empieza a sufrir modificaciones y que se empiezan a notar situaciones distintas, que no son las que generalmente han funcionado; además, se detectan factores que amenazan a la organización, aunque éstos todavía no produzcan daños. Es decir, se trata de elementos que pueden llevar al Comité Permanente a concluir que hay una crisis latente, que puede explotar en cualquier momento.

Los sistemas establecidos en el manual de crisis para blindar a la empresa frente a una situación como esta van a empezar a fallar desde la primera fase, y se van a abrir, permitiendo que los factores de amenaza empiecen a actuar y, al fin y al cabo, se desencadene la crisis. En esta primera etapa hay que actuar preventivamente; hay que actuar y estar preparados para saber qué hacer en el momento en que estalle la crisis.

SEGUNDA FASE

En el ejemplo que venimos analizando, al presidente Clinton le resultaron dos elementos adicionales para precipitar su crisis. Gennifer Flowers, una cantante de cabaret, afirmó con gran despliegue que el presidente había sido su amante, y el mismo Clinton tuvo que confirmarlo, aunque sólo admitió que habían tenido relaciones sexuales una vez en 1977, contradiciendo así a Flowers, que decía que su relación extramatrimonial había durado doce años.

Con igual o mayor despliegue, Paula Jones, una exfuncionaria del gobierno de Arkansas, estado donde Clinton fue gobernador, interpuso una demanda por acoso sexual, de la que luego desistió, según dicen, a causa de una fuerte suma de dinero ofrecida por el presidente.

Al analizar la segunda fase de este ejemplo podemos verificar que, así como la capacidad de responder a los factores que desestabilizan la organización ya no está operando, tampoco logran hacerlo las respuestas que hemos establecido en el manual.

Las barreras determinadas en el Comité Permanente de Crisis que operaban en la primera etapa, en algunos casos ayudan a que la crisis se detenga; pero, cuando se dejan avanzar hasta esta segunda etapa es porque la amenaza va en aumento y nuestra entidad está cada vez en mayor peligro.

Los sistemas de blindaje que tenemos en la compañía ya no están siendo efectivos; al contrario, se desbordan totalmente. Entonces, la actitud ya no debe ser sólo de espera, sino de acciones que, aunque todavía se tomen de manera preventiva, se emprendan mirando hacia la tercera fase, que muy probablemente llegará.

TERCERA FASE

En el caso específico y real que estamos tratando, el fiscal Kenneth Starr había iniciado el juicio político (impeachment) al presidente Clinton, en el Congreso de los Estados Unidos, por mentir acerca de su relación con Lewinsky, y puso en riesgo la presidencia de quien se dice ha sido el Jefe de Estado más carismático que ha tenido ese país en muchos años. La crisis moral que este romance le generó a Clinton sólo pudo ser subsanada después de mucho tiempo, en el que su matrimonio estuvo en peligro, y de mucho arrepentimiento, según lo relata su esposa y excandidata a la presidencia Hillary Clinton, en su libro Historia viva.

El 19 de diciembre de 1998, por segunda vez en toda la historia de la unión americana, la Cámara de Representantes acusó formalmente a un presidente en ejercicio ante el Senado, órgano que estuvo encargado de llevar a cabo el juicio. Antes de Clinton, en 1868, sólo había sido acusado Andrew Johnson, quien logró no ser destituido por tan sólo un voto. Richard Nixon, en cambio, prefirió renunciar en 1974, antes de permitir que la acusación en su contra prosperara en el Senado, tal y como previó que podría haber ocurrido.

Fueron tiempos duros para Clinton. El mismo expresidente confesó que tanto él como su esposa e hija asistieron durante un año a terapia familiar para superar las heridas causadas por esta crisis que, en su concepto, se debió a una persecución de la derecha norteamericana: “Cuando cayó el muro de Berlín, la derecha de Estados Unidos, que siempre necesita un enemigo, ya no lo tenía, así que yo fui el elegido”.

Podemos observar que la tercera fase de este ejemplo se desarrolla cuando la crisis ya llegó, y estamos en el momento de su mayor intensidad; aquí es cuando tenemos que actuar de manera reactiva. En este caso, cuando ya no funciona actuar preventivamente o cautelosamente, los blindajes no existen y la crisis ya no se puede contener.

Es indispensable analizar e identificar las estrategias para afrontar las amenazas y neutralizarlas, si lo podemos hacer. Si lo logramos, cuando se presente la crisis podremos salir con el menor daño posible. En ese momento necesitamos desarrollar una contra estrategia, que será monitoreada por el Comité Específico. De ahí la importancia de tener funcionando este comité, porque gracias a él podremos estar preparados y salir lo menos golpeados al final de todo el proceso.

\* \* \*

En cualquiera de las fases del proceso siempre habrá posibilidades de revertir los efectos nocivos y de evitar pasar a la siguiente fase, que será todavía más dañina que la anterior. En mayo de 2003 un periodista de la BBC de Londres llamado Andrew Gilligan realizó una crónica en la que decía que Tony Blair había mentido sobre las armas de Irak para justificar su entrada a la guerra. Los resultados de esa noticia parecerían previsibles, y se podría esperar que la popularidad del primer ministro y de su gobierno, en general, cayeran vertiginosamente. Sin embargo, el equipo asesor de Blair impidió que la crisis avanzara y pasara a la siguiente etapa.

Blair determinó que para el periodista era imposible probar que los datos usados por el gobierno estaban inflados –tal y como lo había dicho en su informe– y enfiló sus baterías para conseguir que la opinión pública se enfocara en ese aspecto. Luego de una batalla legal, el juez Brian Hutton concluyó que en ningún momento se había presionado a miembros del Gobierno para hacer públicas unas pruebas inexistentes.

La crisis tomó otro giro, y al contrario de lo que esperaba la cadena de noticias, lo primero que se produjo fue la renuncia del presidente de la BBC, Gavyn Davies; luego la del director general, Greg Dyke, y, finalmente, la del mismo periodista Gilligan. El resultado fue que con este caso se sentó un precedente para los medios que criticaban al Primer Ministro, pues en lo sucesivo tuvieron que tener suficiente seguridad antes de emitir juicios negativos en esa materia. Así mismo, le permitió al Gobierno sortear futuras crisis.

Esta victoria, en la que Blair logró salir airoso de la crisis, se consiguió porque desde que el gobierno de Inglaterra decidió entrar a la guerra, se había establecido un plan de contingencia para afrontar las posibles crisis que podrían surgir, y ésta, en particular, la manejaron reaccionando de manera enérgica, con unas frases construidas para el Primer Ministro y con el apoyo de unos datos de soporte.

LA MAGNITUD DE LA CRISIS

Hay tres tipos de crisis que podrían desencadenarse en una organización. Su resolución dependerá de la gravedad que registre cada uno de esos factores:

CRISIS EXTREMA

Es muy difícil salir de ella, y la salida de todas maneras produciría muchos daños. La primera señal que nos muestra que estamos frente a una situación de esta naturaleza se puede identificar previamente en el proceso de estudio de los productos y servicios. Otro agravante de esta clase de crisis es que el equipo que la detecta no cuenta con tiempo para hacerle frente y determina que deberá ser asumida por el Comité Específico.

En este caso, a menudo la amenaza principal llega como un factor de sorpresa que nadie en la organización pudo anticipar, ni siquiera con estudios previos.

CRISIS MEDIA

En este caso existe una amenaza, pero no tiene el mismo poder nocivo que una que esté clasificada como de categoría extrema. Sin embargo, una característica de ésta es que hay poco tiempo para hacerle frente y, al igual que en la anterior, también llega por sorpresa.

Aunque los daños posteriores serían mínimos si se compararan con los ocasionados por una Crisis Extrema, este factor sorpresa sería la razón por la que se generara una situación que no se puede neutralizar y que tampoco se puede evitar que llegue.

CRISIS MANEJABLE

Una crisis clasificada como manejable puede resolverse sin que se filtre por fuera de la organización, y no necesariamente tiene que trascender a la gente a través de los medios de comunicación o de los públicos objetivos. Ésta se presenta cuando hay una amenaza que, aunque sea débil, de todas formas puede llegar a causar algún daño. Generalmente, el Comité Permanente tiene establecidas las amenazas con que cuenta la organización; en este caso habría suficiente tiempo para anticiparse y reaccionar.

En los momentos de precrisis, en la crisis y cuando ésta pase, sin importar su intensidad, lo más importante es mantener comunicación permanente con los diferentes públicos. Se hace imperativo asegurar no solo que el portavoz o vocero esté lo suficientemente capacitado, sino establecer canales de comunicación con los tres actores que hemos descrito anteriormente: los funcionarios, los clientes o usuarios de los servicios y los medios de comunicación. De la misma manera, es necesario evaluar, paso a paso, las estrategias que se están usando para entregar la información, la periodicidad y los canales a través de los que se están distribuyendo los mensajes dirigidos a facilitar la solución de la crisis.

Es indispensable darle un tratamiento balanceando a la manera como nuestra entidad le entrega la información a los medios teniendo en consideración lo que diga la competencia o quienes quieran aprovechar nuestra crisis para ascender. Esto puede conseguirse al distribuir las noticias de manera estratégica. No es una buena idea entregárselas sólo a uno, especialmente cuando se determine que el que está ayudando a generar esa crisis es un medio que está atacando a la organización.

Balancee la información presentándole a otros medios de comunicación noticias que no generen nuevas reacciones negativas y que le ayuden a restablecer su reputación.

En cualquiera de los casos anteriores, es vital fortalecer las relaciones con los aliados, con los legitimadores, con personas que tengan buena reputación al interior del grupo de los afectados, para redoblar esfuerzos que nos ayuden a legitimar lo que estamos planteando.

Nunca deje de responder a una pregunta que le haga un medio de comunicación; si no conoce el tema, dígale que tan pronto como tenga la respuesta le hará llegar la información por correo electrónico, por fax o que lo llamará para dársela, y hágasela llegar. Las crisis se agudizan aún más cuando se crean vacíos de información. Las respuestas que crean dudas son precisamente las que pueden llevar a que una amenaza débil evolucione y se convierta en una amenaza extrema, de impacto más prolongado.

Para los medios de comunicación una crisis siempre va a ser atractiva, sea del sector público o del privado, porque para ellos estos son los acontecimientos que más venden. Cuando hay crisis en las empresas o en los gobiernos es cuando todo el mundo sintoniza los noticieros de televisión, los de radio y compra los periódicos. El 12 de septiembre de 2001 –al día siguiente de los ataques terroristas en Estados Unidos, la que podría calificarse como la mayor crisis de ese país y una de las mayores en el mundo contemporáneo– fue el día en el que más diarios se vendieron en toda la historia de la prensa escrita.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Como responsables de la crisis o de su resolución, si de verdad se falló en algo, tenemos que ser los primeros en reconocer cuáles fueron los errores que se cometieron y en marcar el derrotero para corregirlos. La idea es neutralizar los factores de riesgo que logremos identificar.

A renglón seguido tenemos que determinar cuáles fueron los fallos en los que incurrimos como organización: en primer lugar, desde el punto de vista general; en segundo lugar, desde lo particular, en el manejo que se le dio a las comunicaciones; es decir, cuáles fueron las equivocaciones y cómo trabajamos en la relación permanente con los públicos.

Para salir airosos, lo más importante es encontrar la manera de restablecer la confianza. Por ningún motivo debemos reconocer culpas sólo para dar término a la crisis, porque en lugar de lograr ese objetivo podemos agravar las cosas.

Como miembro de la organización, cuando le corresponda, diga que lo siente, pruebe que ese sentimiento es real estableciendo nuevos controles, dígaselo a los directamente afectados, principalmente a quienes la crisis dañó de verdad.

Miremos el siguiente ejemplo: en 1994, Antanas Mockus, el rector de la Universidad Nacional de Colombia se encontraba en el auditorio León de Greiff de ese centro educativo. Ante las constantes rechiflas de algunos asistentes (primera fase, antes de la crisis) decidió bajarse los pantalones, voltearse y mostrarles el trasero a los estudiantes. Esta escena, captada por una cámara de televisión, fue transmitida por todos los canales del país.

Esta singular protesta del rector Mockus originó su inmediata remoción (segunda fase, cuando llega la crisis), pero luego le sirvió para poner en marcha un proyecto cívico con el que (con un presupuesto de poco más de diez mil dólares) logró adelantar una campaña que lo llevó a convertirse en el alcalde de Bogotá, una ciudad con más de ocho millones de habitantes, y sacar una ventaja a su contendor de casi trescientos mil votos (tercera fase, después de la crisis).

Mockus capitalizó la crisis desatada por su reacción en el auditorio y pasó de ser el rector desconocido de una universidad a tener tanta figuración en los medios de comunicación que llegó a convertirse en un personaje con talla presidencial.

Esta, sin embargo, no sería la única crisis en la vida del exrector. Luego de renunciar a la alcaldía para probar suerte como candidato a la presidencia de Colombia y no obtener buenos resultados, quiso regresar a gobernar a Bogotá, pero se encontró con los reclamos de los capitalinos por haber dejado abandonada su antigua posición. En otro acto lleno de originalidades, Antanas Mockus pidió perdón y solicitó ser aceptado nuevamente como candidato, cosa que ocurrió, y fue elegido para un segundo período. “Pedí perdón. Yo hice algo basado en que era legal salirse (de la alcaldía), pero no era culturalmente aceptado por todos. Entonces me tocó ligar lo legal y lo cultural y decir: un momentito, la embarré, perdónenme”, dijo posteriormente.

DESPUÉS DE LA TEMPESTAD...

Una vez superada la crisis, la entidad nunca va a ser la misma; sin embargo, esta experiencia siempre puede convertirse en una oportunidad para mejorar o para lograr nuevas realizaciones, como el caso del exalcalde.

Después de la tempestad, los costos en dinero, en imagen pública y en recuperación de la confianza son muy grandes; por lo tanto, podemos apoyarnos en las crisis y aprovecharlas para construir escenarios nuevos, en los que la organización siga trabajando hacia el futuro.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: EXTRAÑO OLOR A GAS EN MANHATTAN

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: cuerpos de seguridad y Alcaldía de Nueva York y Jersey City (como solución).

Un fuerte olor a gas fue el protagonista de un sonado caso, cuando en enero de 2007 los habitantes de Manhattan, en Nueva York, y de un par de ciudades vecinas vivieron angustiosos momentos. El extraño olor era perceptible en toda la isla y en ciudades como Jersey City y Newark, ambas en el estado vecino de Nueva Jersey. Seis meses antes, los noticieros de televisión habían reportado siete hospitalizaciones causadas por una intoxicación con gas natural en Queens y Staten Island y los habitantes de la región temieron que se repitiera esta tragedia.

Desde las nueve de la mañana de ese día de enero, el Cuerpo de Bomberos de Nueva York empezó a recibir llamadas que alertaban sobre el olor, y la gente, alarmada, comenzó a demandar que se dieran respuestas oficiales. Manhattan ya había tenido suficiente con los ataques del 11 de septiembre de 2001, como para someterse a una nueva a una escalada provocada por terroristas.

Una hora y media después de los primeros reportes, el alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, dijo que aún no conocían las causas del olor, pero que de acuerdo con las investigaciones preliminares la población podría estar tranquila, porque la situación no revestía peligro. El olor provenía de un compuesto químico llamado mercaptano, que se le agrega al gas natural para hacer notoria su presencia, puesto que el gas carece de olor. Bloomberg dijo a la prensa:

En general, las concentraciones de gas no son suficientemente fuertes como para ser peligrosas, pero el olor del mercaptano es desagradable. Por ello, sugerimos a la gente que haga lo posible para ventilar sus casas, que abra las ventanas hasta que desaparezca el olor.

Esta extraña aparición de fuerte concentración de gas, que amenazaba con derivar en una crisis, llevó a que los medios de comunicación de la mañana reportaran las experiencias vividas por sus mismos reporteros, lo que aumentó la sensación de que el olor estaba presente en toda la ciudad. Carmen Hulbert, periodista de la agencia Associated Press, relató su experiencia, tal y como la vivió cuando iba hacia el trabajo: Cuando descendí en una estación del tren subterráneo para cambiar a la línea A, en la calle 4 del sector oeste de Manhattan, el olor a gas era tan intenso que llegué a sentir escozor en la piel, un sabor amargo en la boca y era difícil respirar ese aire, sabiendo que estaba contaminado.

En una segunda comparecencia, el vocero del Departamento de Seguridad Nacional afirmó categóricamente que habían razones suficientes que les llevaban a establecer que no había manos terroristas en este extraño caso. Ante el creciente pánico, el alcalde Bloomberg dijo: “De una cosa estamos seguros: no es peligroso (…) ¿Cuánto va a tardar y cuáles son las fuentes de este olor? Eso no lo sabemos”.

Cuando las compañías que manejan el transporte de gas en el sector dieron parte de normalidad y el olor empezó a dispersarse, se ordenó regresar a los edificios que habían sido evacuados y se restableció el servicio de trenes que salían y llegaban a Manhattan, que había sido suspendido horas antes por el incidente. Horas más tarde todo había regresado a la normalidad en Manhattan y sus alrededores.

La investigación inicial indicó que se había producido una fuga en el sector de Chelsea, al norte de Greenwich Village.

CASO 2: HURACÁN KATRINA PONE AL DESCUBIERTO FALLAS DEL SISTEMA DE CRISIS EN EL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Gobierno de los Estados Unidos.

El 29 de agosto de 2005, tocó tierra uno de los desastres naturales más devastadores de la historia de los Estados Unidos: el huracán Katrina, que sólo cinco días atrás, se había formado sobre las Bahamas. Este huracán había hecho contacto por primera vez en las costas de la Florida y había dejado a su paso una estela de destrucción y daños a más de un millón de habitantes.

A pesar de las consecuencias que iba dejando, en este momento sólo era considerado como huracán de categoría uno y apenas se vislumbraba lo que iba a ser su protagonismo en otro estado donde causaría daños irreparables y demostraría lo ineficaces que podían llegar a ser algunas agencias del Gobierno Federal en el momento de controlar una crisis de esta naturaleza.

Al llegar a las costas del estado de Louisiana, Katrina había adquirido características considerables, que por su monstruosidad lo ubicaban en categoría tres. El huracán inundó el 85% de la ciudad de Nueva Orleans, convirtiéndola en un lugar invivible que no es ni sombra de lo que fuera. El 2 de septiembre, unos pocos días después del suceso, la cadena de televisión CNN anunció que las pérdidas provocadas por Katrina superaban los 100.000 millones de dólares. Luego se habló de más de 125.000 millones.

A su paso, además de agua y destrucción, trajo desórdenes sociales como saqueos, vandalismo y robos, por las condiciones infrahumanas a las que se vio sometida la población de un día para otro. Hubo que pasar de una fuerza pública de 1.950 agentes a una de 15.000 efectivos de la Guardia Nacional, que hicieron presencia en el lugar por casi un año, luego de lo cual dejaron la ciudad expuesta nuevamente a los efectos de la delincuencia.

El inadecuado manejo ambiental que hasta ese entonces habían tenido las costas marítimas, por la extracción de petróleo y la canalización hecha en algún sector del Mississippi, hacían prever que en el momento en que llegara un desastre, este sería de grandes proporciones, y que los efectos de contención serían muy difíciles de manejar.

Habría que distribuir entre varios actores públicos y privados, del orden local y nacional la responsabilidad de la crisis que ocurrió. Vamos a enumerar algunas fallas:

– Nueva Orleans no contaba con un adecuado plan de emergencia para evacuar la ciudad en caso de alguna catástrofe, natural o provocada.

– Fallaron tanto el alcalde de Nueva Orleans como la gobernadora de Louisiana, al no ordenar evacuaciones rápidamente.

– Cada hora la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA) recibía boletines sobre cómo evolucionaba el huracán y sólo veinticuatro horas después de la crisis, por primera vez se envió personal entrenado a la zona.

– FEMA hacía parte desde hacía poco tiempo del Departamento de Seguridad Nacional, lo que convirtió a esta entidad, originalmente de actuación rápida, en una que tenía que depender de sus superiores para actuar.

– Katrina se transformó en un asunto político: los demócratas querían demostrar que Bush no era el líder de la nación, y los republicanos querían demostrar lo contrario.

– George W. Bush no se apersonó del asunto directamente, como sí lo hizo con el ataque terrorista a las Torres Gemelas, en Nueva York, en 2001.

Para Bush esta situación se convirtió en un castigo personal que tuvo que pagar caro, con sus sucesivos descensos de popularidad. En el diario New Orleans Time se publicó una carta de un lector dirigida al mandatario:

“Estamos indignados señor Presidente, y lo estaremos por mucho tiempo, incluso luego de que nuestra querida ciudad vuelva a estar seca. Nuestra gente merecía ser rescatada, muchos que pudieron ser evacuados, fueron abandonados. Eso es una vergüenza para este Gobierno”.

Además, en una encuesta realizada pocos días después de la tragedia, el 70% de los ciudadanos de color encuestados dijeron que creían que el Gobierno habría actuado con más rapidez si la mayoría de la población afectada hubiera sido blanca.

Para mayor calamidad del presidente, la Agencia AP descubrió un video que demostraba que efectivamente el Gobierno sí sabía lo que se podría venir en Nueva Orleans, y que las consecuencias de lo que efectivamente sucedió le habían sido comunicadas al mismo Bush un día antes de que ocurrieran.

Seis meses después del huracán, la Casa Blanca emitió un informe donde reconoció que su actuación no había sido la más adecuada en torno al caso Katrina y el mismo presidente Bush dijo que: “… el gobierno aprenderá de los errores del pasado, para proteger mejor a sus ciudadanos”.

El director de la FEMA, Michael Brown, quien renunció a su cargo tras la primera crisis desatada por el huracán, dijo que no creía en la “niebla de guerra” (término usado por el Gobierno Federal para justificar su lentitud en la acción), sino que esta había sido más bien una “niebla de burocracia”.

En este episodio murieron cerca de 1.900 personas y se registraron 705 desaparecidos.

CASO 3: JUGUETES ENVENENADOS CON PLOMO

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Mattel.

La multinacional de juguetes Mattel anunció a principios de agosto de 2007 el retiro de más de 2.800 unidades del mercado colombiano, por causa de la presencia detectada en sus juguetes de una pintura con exceso de plomo, que es un componente que en altas dosis puede llegar a ser mortal para los niños. En esa misma fecha reconoció que en el mundo entero buscaban un total de un millón y medio de juguetes que habían sido fabricados de manera defectuosa. 4.000 juguetes contaminados fueron despachados a Colombia, pero 1.200 no alcanzaron a salir de la bodega.

Ante el pedido a los grandes almacenes donde se comercializan los juguetes, algunos reaccionaron con prontitud: “… entre el Éxito y el Ley tenemos 101 teléfonos de Barney, 147 Elmo Risitas y 130 Diego Rescate”, dijo un vocero de la cadena, quien aseguró que ya se había retirado la mercancía de los puntos de venta.

Sin embargo, la fuerza del anuncio se concentró en los usuarios, a través de un esquema que involucraba publicidad (se pagó un aviso en el diario de mayor circulación) y artículos en medios de comunicación. Alyda Romero, gerente de mercadeo de Mattel para América Latina, dijo que contaban con que la buena difusión de la noticia fuera suficiente para advertir a quienes habían adquirido esta clase de productos contaminados.

A este respecto, el gobierno colombiano precisó que desde hacía unos meses se venía avanzando por parte de dos de sus ministerios en reglamentar sanciones y evitar que este tipo de productos nocivos para la salud pudieran ingresar al mercado nacional. La representante del gobierno para la protección al consumidor, María Teresa Pineda, dijo que la idea era tener: “… una legislación como la de la Unión Europea, que contempla protocolos para mercancías que tienen elementos nocivos para la salud”.

Unos días después de darse a conocer estas anomalías se supo que en los Estados Unidos se estaba viviendo un drama similar y que ya los juguetes por retirar del mercado colombiano no eran 2.800 ¡sino 44.000!

En total, en dos retiros masivos de productos a nivel mundial la compañía sacó del mercado más de diez millones de piezas, que representaron un enorme descalabro financiero para Mattel y un daño irreparable que sólo con atención oportuna han logrado reducir.

Al final se llegó a la conclusión de que un tercero, violando las normas de la multinacional, donde sólo se usan materias primas previamente sometidas a estrictos controles de seguridad, había suministrado la pintura que había usado la empresa china Early Light Industrial, que fue la fabricante de los juguetes.

Un comunicado de prensa de la compañía cerró este episodio diciendo que Mattel: “… ha reforzado los controles en todo el proceso de producción e incrementado las inspecciones al azar, además de estar probando todos los juguetes terminados, para asegurar que cumplen con los requisitos de seguridad antes de que lleguen al consumidor”.

El presidente de la multinacional, Robert Eckert, como colofón a esta crisis manifestó directamente por todos los medios de comunicación:

“La seguridad de los niños es nuestra principal preocupación. Nos disculpamos ante cada una de las personas que puedan haberse visto afectadas”.

Mattel realizó cambios de las piezas de cada una de las referencias que anunció como defectuosas.