

Claves para dirigir en **TIEMPOS DE CRISIS**

Liderazgo bajo presión



Carlos Andrés Pérez Múnera



Carlos Andrés Pérez Múnera

Doctor en Ciencia Política por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Ciencia Política de la Universidad de Salamanca. Máster de Estudios Políticos Aplicados de la FIIAPP, en Madrid.

Ministro en la Embajada de Colombia ante la Unión Europea, encargado de las relaciones con el Parlamento Europeo y los actores políticos del continente. Consultor en marketing electoral y de gobierno para varios países de América Latina.

Es autor, además, de los libros Pistas para entender el cerebro político (1 edición), Comunicación y Marketing Político (7 ediciones), ¿Qué nos lleva a votar?, Lo que todo político debería saber para conquistar el voto en Colombia (1 edición) y Cuéntame una historia y votaré, El poder del Storytelling en la política.

Fue ganador del Victory Award (2012) y del Napolitan Award (2017), ambos en Washington y del Premio Faro en Venezuela por su trabajo en consultoría política. Es director del Centro de Análisis y Entrenamiento Político, CAEP; y pertenece a la Organización de Consultores Políticos Latinoamericanos, OCPLA.

CLAVES PARA DIRIGIR EN TIEMPOS DE CRISIS

Liderazgo bajo presión

Quinta Edición

CARLOS ANDRÉS PÉREZ MÚNERA



QUINTA EDICIÓN

©Fundación Konrad Adenauer Stiftung

©Carlos Andrés Pérez Múnera

Claves para dirigir en tiempo de crisis

ISBN: 978-958-59616-2-3

Coordinación Editorial:
CAEP

Diseño Carátula:
Ideas claras S.A.S

Diagramación:
Ideas claras S.A.S

Impresión:
Ideas claras S.A.S

Dirección Editorial:
Centro de Análisis y Entrenamiento Político CAEP, 2018
E-mail: contacto@caep.co
Tel:(574-4)311 07 05 - (57)300 410 6868

“Prohibida la reproducción, la comunicación pública total o parcial, la distribución sin la autorización previa y expresa de los titulares, y, en cualquier caso, la comercialización de esta obra”

Contenido

Prólogo.....	15
¡Crisis! De carbón a diamante	17
Se puede conjurar una crisis?	18
¿En realidad puede afectarnos tanto una crisis?	18

CAPÍTULO UNO

Prepárese y enfrente sus crisis	21
¿Por qué ocurren las crisis?	25
Consecuencias de una crisis	25
Prepárese	26
Antes de la crisis	27
Comité permanente y comité específico de crisis	29
Cuando la crisis llegue	31
Fases de una crisis	32
Primera fase	32
Segunda fase	33
Tercera fase	33
La magnitud de la crisis	35
Crisis extrema	36
Crisis media	36
Crisis manejable	36
Después de la crisis	38
Después de la tempestad... ..	39
Crisis en la vida real.....	40
Caso 1: Extraño olor a gas en Manhattan	40
Caso 2: Huracán Katrina pone al descubierto fallas del sistema de crisis en el gobierno de Estados Unidos.....	42
Caso 3: Juguetes envenenados con plomo	45

CAPÍTULO DOS

Crisis en una empresa privada vs. Crisis en organizaciones públicas	47
Crisis en la empresa privada	47
La competencia	49
Relaciones con la cadena de producción	51
Comunicaciones internas y aspectos legales	53
Responda rápido	55

Responsabilidad social	57
Cercanía física	58
Relación permanente	60
American Airlines y el 11 de septiembre de 2001	60
Crisis en el sector público	63
Crisis en la vida real.....	71
Caso 1: Zenú pide no consumir dos lotes de sus productos	71
Caso 2: Andrés Pastrana renuncia a embajada de Colombia en Washington	73
Caso 3: Accidente fatal, último eslabón que termina con aerolínea	76
Caso 4: Chernobyl	78
Caso 5: Nueva Coca Cola y el regreso de Coca Cola clásica	80
Caso 6: Comportamiento del presidente de Perú, Alan García	82
Caso 7: Tubo succiona a niño en piscina del hotel Hilton de Cartagena	85

CAPÍTULO TRES

Plan de comunicación en crisis	87
Proyección de los responsables de la organización.....	88
El plan de crisis y el plan de comunicación en crisis	89
Los medios de comunicación	90
Relaciones con el entorno.....	92
Comité evaluador	92
Actualización	93
Delimitación de los públicos	98
Delimitación de las amenazas	99
Evaluación	101
Otros elementos para evaluar	101
Retroalimentación	103
Presupuesto	104
Crisis en la vida real.....	106
Caso 1: Bananera Chiquita Brand reconoce pagos de 1,7 millones de dólares a las autodefensas de colombianas	106
Caso 2: Policía inglesa asesina a joven de Brasil e interfiere con la investigación	108

CAPÍTULO CUATRO

Manual de crisis	111
Introducción	112

A. Delimitación de los públicos	113
Público interno	113
Público externo	114
Públicos que tengan influencia en la opinión pública	115
Público con influencia positiva	116
B. Delimitación de amenazas	116
Amenazas permanentes	117
Amenazas detectadas	117
Amenazas de coyuntura	119
C. Respuesta desde la comunicación a cada amenaza	119
D. Conformación y funcionamiento del comité	
permanente de crisis	124
Voceros del comité de crisis	125
Composición del comité permanente de crisis	125
Análisis constante hecho por el comité de crisis	126
Cuadro de análisis de opinión pública	126
Estudios de imagen	126
Reuniones habituales del comité	126
Gestión de la post crisis	127
E. Conformación y funcionamiento de los comités específico de crisis.	127
Características y conformación	127
Recursos de apoyo	129
Operación	129
F. Esquema de capacitaciones	129
Entrenamiento de medios	130
Simulacro de crisis	131
G. Definición del papel del portavoz	132
Anexo: Manejo de crisis causadas por accidentes	135

CAPÍTULO CINCO

Portavoces exitosos	137
Actores con los que se interactúa en una crisis	139
Los periodistas	139
El público	140
El portavoz	141
Neutralidad en la imagen	141
¿Cómo debe comportarse en las intervenciones públicas?	142
Crisis en la vida real	148
Caso 1:Refrigerante para radiadores en medicamentos en Panamá.	153

Caso 2: Mantequilla de maní contaminada, de venta en varios países	150
--	-----

CAPÍTULO SEIS

Periodismo en tiempos de crisis.....	153
La inmediatez	156
Cuál es el comportamiento de los periodistas	159
Especulaciones y manejo de las fuentes	162
¿Qué ganan los medios al cubrir una crisis?	165
Confianza	165
El papel de los medios.....	166
Libertad con responsabilidad	167
Crisis en la vida real.....	169
Caso 1: Caricaturas del profeta Mahoma provocan crisis internacional	169
Caso 2: La caída de Dan Rather, el periodista con mejor reputación del mundo	171

CAPÍTULO SIETE

Ataques y publicidad negativa	175
Compromiso	176
Cómo identificar esta clase de crisis	176
Spin positivo	182
¿Qué hacer frente a un ataque?	183
Lealtad	186
Enfrente la publicidad negativa.....	187
El valor de los ataques	189
Efectos contrarios para quienes generan los ataques	190
Publicidad comparativa y publicidad engañosa	191
Crisis en la vida real.....	193
Caso 1: ¡Contra Wal-Mart!	193
Caso 2: Sabotaje contra Tylenol	195
Caso 3: ¿Payaso asesino de McDonald's?	198

CAPÍTULO OCHO

Post crisis, ¿cómo salir con el menor daño?	201
Las consecuencias que nos deja cualquier crisis	201
Plan de recuperación	203
Consumidor post crisis	204
Para recuperarse	210

Lo que no deberíamos hacer	211
Crisis en la vida real.....	214
Caso 1: Crisis en la nasa	214
Caso2: Hermano de General de la Policía, detenido por narcotráfico.....	216
Caso 3: Dell publicita en web vinculada a las FARC.....	218
Caso4: Incertidumbre en el mayor banco de Colombia	220
ANEXOS	223

Agradecimientos

Agradezco de manera especial al doctor Hubert Gehring y a la Fundación Konrad Adenauer de Alemania por la nueva edición de este libro, pero sobre todo por su cooperación durante tantos años con el Centro de Análisis y Entrenamiento Político, que dirijo. Sus acciones en este tiempo han sido un gran apoyo para la democracia en Colombia, llegando no sólo a las grandes ciudades sino a regiones apartadas del país.

Quiero hacerle un reconocimiento a la Universidad Doctor José Matías Delgado, en San Salvador, por alentar mi investigación en este tema tan apasionante y por incluirlo dentro de su plan de estudios, al nivel de posgrado, para fortalecer la responsabilidad social que hay detrás de la resolución de las crisis.

A mi colega Cristina Pérez, que me apoyó en el proceso de recolección de información y logística para la escritura de este libro.

A los lectores de mis anteriores libros y a los visitantes de www.caep.co que mantienen un enriquecedor contacto conmigo, dándome ideas y sugerencias que son pieza fundamental de apoyo en mi desarrollo profesional.

Finalmente, a mi familia, que siempre ha estado y seguirá estando ahí.

Presentación

Según el catedrático de Filosofía Política, Daniel Innerarity, *“el sistema político en su conjunto es incapaz de identificar, anticiparse y gobernar crisis como la económico-financiera, la del euro, el Brexit y otras dinámicas de desintegración europea, la crisis migratoria, el agotamiento de nuestro modelo territorial o un sistema de pensiones difícilmente sostenible en su forma actual”*

Para demostrar que eso no necesariamente tiene que ser así, el Dr. Carlos Andrés Pérez nos presenta en la nueva edición de su libro *“Claves para dirigir en Tiempos de Crisis”* de una manera minuciosa, los pasos para anticipar, identificar y prepararse para una crisis, sea política, económica o social. La tarea de un gobernador no solamente puede ser atender urgencias y apagar incendios cuando la crisis ya se ha presentado sino se necesita una planeación integral y estrategias a largo plazo.

A partir de ejemplos prácticos de la vida real, el Dr. Pérez Múnera nos muestra herramientas de prevención y reacción tanto para casos más o menos previsibles que hasta cierto punto se pueden prever, como también para incidentes como actos terroristas que son imposibles de calcular pero si ocurren debe existir igualmente una estrategia de reacción inmediata.

Por un lado es posible aprender de las fallas que obviaron las crisis pasadas pero por el otro lado se debe tener en cuenta la dinámica de nuevos desarrollos y tener una visión del futuro. Pero no solamente las tareas del gobierno son objeto de esta publicación sino se hace también referencia al impacto que tiene la manera cómo los medios de comunicación cubran la crisis.

Como Fundación Konrad Adenauer apoyamos esta nueva edición con la esperanza de que los consejos prácticos lleguen a los responsables y contribuyan a un manejo eficiente de las múltiples situaciones de crisis que se pueden presentar tanto a nivel nacional como en el marco de desarrollos globales. Agradecemos a Carlos Andrés Pérez por esta nueva muestra de la excelente cooperación que ya lleva más de una década.

Dr. Hubert Gehring

Representante de la Fundación Konrad Adenauer

Prólogo

Enhorabuena, el Centro de Análisis y Entrenamiento Político, CAEP, y la Fundación Konrad Adenauer de Alemania publican esta quinta edición del texto *Claves para dirigir en tiempos de crisis: Liderazgo bajo presión*, del Consultor Carlos Andrés Pérez Múnera.

Siempre he creído que los líderes no nacen, no se les puede mirar como a personas providenciales; el liderazgo hay que construirlo, es el resultado del estudio, la determinación y el esfuerzo de todos los días.

El mundo hoy, necesita un liderazgo de compromiso colectivo, donde el líder individualmente haga parte de ese compromiso y lo jalone con sus ideas, con su energía creadora; adicionalmente, la globalización nos impone unas demandas y retos que requieren saber conjugar la continuidad de realidades nacionales, en un contexto de creciente internacionalización.

Rosabeth Monss Kanter, antigua directora de *Harvard Business Review*, afirma que la credibilidad del liderazgo supone: competencia, consistencia, congruencia y relaciones humanas. Agregaría a éstas, una quinta cualidad, la firmeza.

Creo en esas palabras, que son fundamentales para el ejercicio del liderazgo político.

Competencia, supone un gran esfuerzo de mejoramiento y aprendizaje continuos.

Consistencia, es la capacidad de tener el mismo discurso en todos los escenarios. El discurso del líder es uno; no puede cambiar a la medida y al gusto del auditorio.

Congruencia, es saber que lo que se piensa, dice y hace, son partes de la misma acción.

Y, relaciones humanas. El líder sabio busca la verdad, pregunta y escucha. Los dogmáticos, en cambio, creen poseer la verdad.

El profesor Robert Fisher definió magistralmente la prioridad de roles en un liderazgo asertivo, respetuoso, con relaciones humanas. Dice que lo

primero que debe hacer el líder, es observar; lo segundo, preguntar; lo tercero, dar ejemplo, lo cuarto, dar órdenes.

La obra del profesor Pérez Múnera, recoge los postulados que exigen estos tiempos, para consolidar el liderazgo. A partir de la teoría y de ejemplos prácticos, incita a pensar en el liderazgo de excelencia y visionario.

Álvaro Uribe Vélez

Presidente de Colombia 2002-2010

¡Crisis!

De Carbón A Diamante

Muchos de nosotros hemos escuchado que cuando un carbón es sometido a grandes presiones puede convertirse en un diamante, pues en 1954 General Electric produjo pequeños trozos de esta piedra preciosa, de manera artificial, al someter una sustancia rica en grafito a 2.899 grados centígrados de temperatura y a una presión de más de 100.000 atmósferas, que es la que se cree que había en el interior de la tierra cuando se formaron los diamantes.

Sin duda, los cambios que genera una crisis en las organizaciones podrían compararse con lo que acabamos de describir, aunque el resultado no sea tan apetecible como el del carbón que se transforma en diamantes.

Las crisis provocan alteraciones estructurales, que en la gran mayoría de los casos parten en dos la historia de la manera como las organizaciones se relacionan con sus públicos: en el caso de los políticos, con sus electores o los gobernados, y en el de las empresas, con los compradores, proveedores o los que, simplemente, sentían un respeto por su marca.

Sin embargo, hay dos buenas noticias para quienes se desempeñan en estas organizaciones: la primera es que las crisis pueden controlarse y superarse una vez lleguen y, la segunda y más importante, que cuando tenemos el suficiente conocimiento del entorno en el que nos movemos e identificamos plenamente el mapa de riesgos de la organización también pueden conjurarse antes de que ocurran.

Todos quisiéramos elegir a la segunda opción: conjurarla. De eso se trata este libro: de saber cómo usar las habilidades de un equipo interdisciplinario para lograr el manejo acertado de los diferentes públicos y cómo establecer relaciones adecuadas con los medios de comunicación; a la vez se resuelve de un tajo el problema de fondo y se evita que en el futuro reaparezca la amenaza.

¿Se Puede Conjurar Una Crisis?

Cuando uno revisa las causas negativas que provocaron la renuncia de un alto funcionario del gobierno o la caída de un empresario exitoso o, lo que es peor, el momento en el que se derrumba la credibilidad que un conglomerado de personas tenía en un producto o en un gobierno determinado, hay un común denominador que se encarga de hacer explotar en pedazos la reputación, confianza, buena imagen, manejo empresarial acertado y demás: estas cosas ocurren cuando menos se espera.

Las situaciones de crisis por las que muy posiblemente hemos atravesado o vamos a atravesar en algún momento pueden destruir en segundos el trabajo de toda una vida o los años de esfuerzos hechos por un candidato por hacerse al favor popular. Sus efectos no serían tan perjudiciales si no nos tomaran por sorpresa, y, aunque las volviéramos a padecer, podríamos salir airosos, tal vez con algunos daños que serían tolerables.

La diferencia, entonces, está en permanecer en estado de alerta frente a lo que pueda llegar. Aunque las crisis no avisan que vendrán, nuestro sentido común nos permite anticipar cuándo una situación determinada podría enfrentarnos a una alteración del ritmo normal de los eventos de la organización de la cual hacemos parte. Además, a predecir también cuándo esta situación podría llevarnos a enfrentar la necesidad de actuar en tiempos difíciles.

Grandes compañías y gobiernos del mundo se han visto envueltos en situaciones críticas en las que han actuado con ligereza por no haber previsto posibles salidas a posibles marcos de crisis. Y aunque nunca va a ser posible predecir concretamente las consecuencias ni la intensidad de un embate, con la ayuda de profesionales estas empresas habrían podido establecer unos escenarios generales en los que podrían haber definido las hojas de ruta, para que al llegar el huracán con toda su fuerza destructiva las consecuencias hubieran sido mínimas. La lección que nos dejan estas experiencias es que: si nos preparamos, vamos a resistir.

¿En Realidad Puede Afectarnos Tanto Una Crisis?

Sin incurrir en exageraciones, podríamos decir que el hecho de no estar preparados para afrontar las situaciones de crisis, en el caso de los gobiernos o

los partidos equivale a mantener en riesgo todo el capital político o, en el caso de la empresa privada, el capital económico y la reputación.

Sin duda, el activo más valioso que tienen ambos (políticos y empresarios) es su credibilidad, porque a los primeros se les traducirá en votos y a los segundos, en dinero contante y sonante.

Una de las primeras consecuencias de una crisis es la parálisis que sobreviene a cualquier cambio en la estructura normal de la organización. A medida que avanza el conflicto, tanto los funcionarios como los empleados pierden la capacidad de dilucidar si los resultados serán funestos o si, por el contrario, se pueden controlar.

En el primero de los casos, es decir, cuando se teme que los resultados serán funestos, nadie querrá mantener el ritmo de productividad, porque la incertidumbre que se genera causa el efecto de brazos caídos; luego llega la desinformación que las personas tienden a construir con rumores, como consecuencia de la falta de noticias oficiales.

Algunos psicólogos que se basan en el enfoque gestáltico consideran normal que las personas tiendan a completar estos vacíos a partir de supuestos. En momentos difíciles nos dejamos llevar por impulsos que conducen a ahondar más las crisis; en situaciones de estrés afloran reacciones primarias, y actuamos llevados por el impulso. Cuando hay ansiedad el cuerpo humano se comporta de manera diferente a como lo hace en momentos de tranquilidad y calma.

Entonces, es importante tener claro que las crisis son posibles y que nos golpean duro; sin embargo, si sabemos enfrentarlas la recuperación será más rápida y las pérdidas en términos de reputación y de dinero serán menores.

De lo que se trata este libro, precisamente, es de tener a la mano elementos que permitan identificar con anticipación los momentos difíciles que amenazan con afectar a una entidad del Estado o a una empresa privada. Está concebido para despejar dudas acerca de cómo actuar cuando lleguen esos momentos y para evitar caer en situaciones incontenibles que lleven al descrédito total de las entidades en las que trabajamos, porque mientras más informados estemos de todos los movimientos que podrían darse, mejor será nuestro desempeño en su resolución.

Claves para dirigir en tiempos de crisis fue estructurado en grupos de temas que abarcan los procesos que tienen que ver con esas posibles situaciones y se refiere a los actores que intervienen en ellos, para entender mejor su comportamiento y sus intereses.

En ocho capítulos iremos dando forma a diferentes tipos de crisis y a las relaciones que podríamos construir con los demás actores; entre ellos, de manera significativa, los medios de comunicación, que tienen la capacidad de magnificarlas o de minimizarlas, según el manejo que éstos les den.

Sin embargo, de ninguna manera se puede hablar de que este sea un manual mágico para superar cualquier situación de crisis, no existe tal libro; a lo que sí aspiramos es a lograr facilitar las cosas para que, cuando llegue el momento, los responsables de superar estas dificultades dentro de las organizaciones tengan suficientes elementos de juicio que les permitan actuar con celeridad y, por lo tanto, propiciar una salida eficiente.

Al final de cada capítulo hay una serie de historias que son de la vida real, algunas ampliamente conocidas, que tienen que ver con el tema tratado en el mismo, para ilustrar con ejemplos específicos cómo una serie de empresas y de entidades públicas enfrentaron situaciones de crisis.

Como veremos, algunas fueron bien manejadas y otras, por el contrario, contribuyeron a producir consecuencias negativas adicionales que ahondaron los problemas, agravaron aún más el momento e hicieron más difícil la recuperación.

En conclusión, aunque muy probablemente en alguna etapa de nuestra vida laboral todos padeceremos alguna crisis, quienes sufrirán las mayores consecuencias serán los que no se preparen, ya sea para conjurarlas o para contenerlas.

En las páginas siguientes están algunas pautas claves para hacerles frente adelante.

Capítulo Uno

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 policiaca, 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; 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 fotocopidora 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, dígame 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.

En 2018, el día de su posesión como senador de la República -en el Capitolio Nacional- repitió la misma escena del destape de 1994, levantando fuertes críticas en medios de comunicación y redes sociales. La diferencia es que en la era de las fake news, algunos medios divulgaron la noticia de que además se había orinado enfrente de todos, acción que fue desmentida más tarde. Sin embargo el daño ya estaba creado. Su idea pedagógica se fue agotando con el tiempo.

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.

Capítulo Dos

Crisis en una empresa privada vs. Crisis en organizaciones públicas

Siempre se ha dicho que todas las organizaciones pueden llegar a una crisis en algún momento, pero lo importante está en salir rápido, y con las menores consecuencias posibles. Siempre se ha dicho que todas las organizaciones pueden llegar a una crisis en algún momento, pero lo importante —esto es lo ideal— está en salir rápido y con las menores consecuencias posibles. La misma regla aplica para las entidades de gobierno y mucho más cuando los dos tipos de organizaciones llegan a cruzarse en algún momento o a requerir de trabajo conjunto.

Hay dos tipos de crisis: las que se desarrollan en la empresa privada y las que se producen en las administraciones públicas, gobiernos o partidos políticos. Son casos distintos y, por lo tanto, se deben manejar de forma diferente.

Crisis en la empresa privada

Cada vez que hablemos de una empresa privada debemos dividirla en segmentos en los que podamos identificar cuáles son los más susceptibles a cualquier tipo de crisis. Se recomienda que estos segmentos desarrollen un plan de actividades destinado a enfrentar las posibles crisis, adelantándose así a lo que podría pasar. Al decir prepararse, lo ideal es estar sobre aviso de los riesgos segmentados por áreas, puesto que no es usual que haya crisis generales en las organizaciones.

En un mal momento no se crea un foco de riesgo en todos y cada uno de los departamentos, sino en algunas áreas específicas. Entonces, es posible que perdamos esfuerzo, tiempo y dinero si nos dedicamos a prepararnos para afrontar riesgos de crisis en lugares en los que muy posiblemente no van a ocurrir.

La pericia de los consultores de comunicación o de las personas encargadas de este tema está, precisamente, en saber identificar cuáles de los lugares en los que se divide su compañía son sensibles a posibles crisis.

Uno de los primeros resultados que debería tener esa indagación debe ser, precisamente, poder establecer cuándo está en riesgo una de las divisiones y, por ende, cuando lo está nuestra organización. Demos una mirada a posibles focos de crisis y cómo proceder.

Los documentos confidenciales, que en la eventualidad de llegar a manos de la competencia, de los medios de comunicación o de terceros podrían causar un daño enorme, son un factor de riesgo. Esos documentos hay que asegurarlos en el momento en el que identificamos una precrisis.

Por lo general, las empresas privadas tienen algún tipo de relación con alguna de las entidades del gobierno. Por ejemplo, si trabajamos en el sector agropecuario, nos relacionamos con el ministerio de agricultura; si trabajamos con el sector de la aviación, nos relacionamos con la autoridad aeronáutica del país.

Hay que tener especial cuidado en la relación con los bancos, porque, casi sin excepción, son actores destacados cuando se presentan crisis financieras, ya sea en las organizaciones públicas o en las privadas. Si nos adelantamos y actuamos en conjunto con los bancos y los ponemos alerta acerca de las cosas que podrían pasar en nuestra entidad, los bancos ayudarán a establecer las acciones necesarias para evitar que esas cosas ocurran.

La razón: ellos son los más interesados en que la crisis no suceda porque, por ejemplo, podría llegarse a una cesación de pagos, que es una de las primeras consecuencias, y los más afectados van a ser ellos mismos.

Otras de las entidades con las que tendremos que buscar asociación y trabajo en equipo son las superintendencias. Y cuando me refiero a superintendencias, también incluyo no solamente a entidades que fiscalicen, creadas por un gobierno, sino a ligas de usuarios o ligas de vigilancia, que pueden ser iniciativa del sector privado. La idea es –de acuerdo con el interés de la organización en la que estemos– mantener permanente contacto con esta clase de grupos o ligas. Sin duda, esto nos va a ayudar a

establecer un mejor derrotero para el momento en que llegue la crisis. Podría pensarse que las compañías aseguradoras se convierten en uno de los dolores de cabeza más grandes para una empresa que llega a una crisis, y eso es visible porque uno de los casos más dicientes que tenemos en el plano mundial es el del huracán Katrina, cuando muchas compañías de este tipo se limitaron a asegurar las casas que estaban en peligro, sólo por una determinada cuantía y por ciertos daños.

Si como empresa logramos establecer desde el principio unos vínculos con las compañías aseguradoras que impliquen garantías vamos a tener la posibilidad de garantizar un cubrimiento más importante. En un mundo capitalista, donde existen infinidad de aseguradoras que prestan sus servicios, tenemos la opción de negociar en beneficio de nuestros propios intereses.

La competencia

Son las empresas que se mueven en el mismo nicho de mercado, que están a la par nuestra, que prestan los mismos servicios o que trabajan con productos similares a los nuestros. En el desarrollo de una crisis, aunque no sea de forma evidente, es esperable que esas empresas se van a aprovechar de los momentos difíciles; son los primeros que van a salir cuando se empieza a generar la situación. Inclusive, a veces serán ellos quienes puedan identificarla, para beneficiarse, ya sea como empresa o como generadores de productos o servicios que sean competencia de los nuestros.

Seguramente estarán al acecho, esperando que la crisis se agudice más. En este punto, el portavoz que nosotros elijamos va a jugar un papel muy importante: muchas veces se comete el grave error de entregar información innecesaria en el momento de hacer una rueda de prensa o hacer una declaración a través de algún medio y, si la contraparte es perspicaz (que generalmente lo es, nosotros también lo seríamos si la de la crisis fuera la competencia), va a utilizar esa información para fortalecer sus productos o servicios o para fortalecer la misma marca de la empresa.

En momentos de crisis es usual que enfilemos baterías hacia afuera, y que creamos que la actitud más importante que tenemos que asumir es la de proteger al público externo y a los consumidores de los productos o de los

servicios que prestamos. Eso está bien, pero la experiencia dice que aunque los públicos externos sí son fundamentales lo más importante que tenemos por hacer es cuidar la casa, porque es ahí donde, en últimas, se va a evitar que la crisis se propague más.

Hay una tendencia en el mundo entero que se refiere a lo más efectivo en comunicación, el *spread mouth* (voz a voz) del que hablan tanto los norteamericanos. Está a la cabeza de esas nuevas tendencias. El efecto más importante que se busca lograr en esta clase de procesos es conseguir que el personal sea el primero en estar enterado de lo que va a pasar en el momento de encontrarnos en estado de precrisis.

Cuando quienes formen un comité de crisis determinen que viene un proceso de esta naturaleza, el personal es el primero que tiene que estar enterado de lo que va a pasar, en qué momento va a pasar y el tiempo que esa crisis puede durar.

La razón de tener un contacto permanente con los empleados es, entre otras cosas, despejar el temor que surge en el ambiente cada vez que llega una crisis: saber si la empresa va a seguir funcionando o si va a tener el fin que tienen muchas cuando llega una situación de esta naturaleza: el cierre. En este caso, y para empezar a normalizar la situación, ellos deberían ser los primeros en enterarse de si sus puestos corren peligro o si, por el contrario, se vive una crisis pasajera en la que, aunque la empresa esté afectada, los empleados continuarán en sus lugares de trabajo.

Para los empleados sería más perjudicial la incertidumbre de no saber si van a ser despedidos una vez termine la crisis o durante el proceso de la misma, que decirles si efectivamente el nuevo rumbo que tome la empresa necesita su apoyo o no lo necesita. En el caso de requerir la reducción de la planta, es mejor crear niveles de confianza desde el principio, para desarrollar convenios, ya sea de forma individual con los trabajadores o mediante pactos colectivos que se hacen con los sindicatos o agremiaciones de empleados.

Aunque suene obvio, hay que decir que, sin duda, será más perjudicial la incertidumbre que la claridad en el proceso de restablecer la normalidad en una organización.

Si un directivo habla con los empleados y les informa que van a ser retirados de la empresa, pero que la compañía va a tener con ellos unos miramientos especiales y que los van a reubicar o les van a reconocer todos los años de trabajo que llevan en la empresa, éstos pueden interiorizar más fácilmente el hecho de que nadie es ajeno a vivir un momento crítico y, muy posiblemente, van a asumir que su papel debería ser otro, y no obstaculizarán el proceso, como sí lo harían en el caso de que no se les dieran esas explicaciones.

Como vamos a ver más adelante, la productividad empieza a bajar considerablemente ante la incertidumbre. En las dos semanas posteriores a una crisis este índice desciende en un 80%, porque la empresa de alguna manera se enfrentará a factores desconocidos. En esos próximos días, para vencer la inseguridad que se genera la organización tendrá que establecer una nueva manera de seguir con el trabajo en medio de la transición, hasta que todo regrese a la normalidad.

Con respecto a lo anterior, una compañía que llegue a una crisis, o que sabe que va a llegar a una, y que en su portafolio ya tiene planeado el desarrollo o lanzamiento de nuevos productos, debe aplazar estas acciones, porque estos nacerían de una vez con un sino marcado y serían, por decirlo de alguna manera, los hijos de la crisis. La compañía no va a tener las capacidades para atender planes de mercadeo como los que deben tener los nuevos productos y estos no van a tener la posibilidad de salir al mercado como deberían haberlo hecho.

Lo más importante aquí, y quisiera recalcarlo antes de concluir el tema de la competencia, es que frente a amenazas de este tipo tenemos que mirar algunos factores externos que podrían prolongar la crisis. Por ejemplo, saber cómo reaccionará la competencia, fortalecer nuestros estudios sobre ella y sobre sus productos y tratar de establecer cuál es el mensaje o la información que los demás perciben de nosotros.

La idea es que nuestra inteligencia de mercado tenga la capacidad de establecer nuestra propia ruta y que en los momentos críticos sepamos cómo se están moviendo los otros, para movernos al lado de ellos y evitar así sufrir daños por parte de la competencia.

Relaciones con la cadena de producción

Lo último que se puede descuidar son las relaciones con el resto de la

cadena, porque aunque la crisis no toque a los proveedores, ni a los medios de comunicación o a las personas que venden o compran los productos, ni a las agencias que trabajan con nosotros en el mercadeo y en el comercio de los productos, ellos sí pueden contribuir decididamente a ayudarnos a salir de un mal momento.

Para superar los procesos difíciles, la comunicación juega un papel muy importante, sobre todo en lo que se refiere a los procesos de la información que se dirija hacia todos los puntos de la cadena: los proveedores y los compradores directos. Al hablar de compradores directos no nos referimos solamente a los almacenes de cadena donde se ubican los productos, sino las amas de casa que van a comprar el refresco o al señor que va a comprar las cuchillas de afeitar.

Esa relación directa para informar de lo que realmente puede pasar es lo que va a determinar cuán grave puede llegar a ser la situación en el momento en que estalle la crisis. Las agencias de publicidad y de relaciones públicas cumplen aquí un papel supremamente importante, porque la creatividad de los unos y la agilidad de los otros para poner en práctica estrategias que minimicen la impresión de la crisis podría ayudarnos a que la percepción que hay entre la población, entre los proveedores o entre los compradores finales también sea menos drástica de lo que pueda parecer al final.

Para seguir en el mercado y evitar que nos desplacen es vital garantizarle a los almacenes que los productos van a estar en exhibición todo el tiempo. De la misma manera, esa garantía hay que extenderla a los medios de comunicación, en el sentido de informarles que esta crisis no va a crecer ni va a arrastrar a otros departamentos de la compañía. Ese es uno de los factores más importantes en el proceso para apagar el incendio.

Luego de superada la fase máxima, llega el momento en el que, poco a poco, tenemos que empezar a retomar las relaciones con los puntos de la cadena, con los eslabones que están involucrados, desde el proceso de fabricación de los insumos que necesitamos hasta los vendedores finales; cuando se haga el ejercicio de revisar quiénes están en esa cadena se verá que hay muchísima gente involucrada, y que para cada uno deberá construirse una estrategia particular.

Un modelo que ilustra los resultados del manejo exitoso de una emergencia

es el siguiente. El 25 de enero de 1999, a la 1:19 pm, ocurrió un terremoto de grandes dimensiones que destruyó el 55% de las viviendas de una ciudad colombiana llamada Armenia. El epicentro fue el Eje Cafetero, donde se cosecha el producto insignia de Colombia. La respuesta por parte del Gobierno Nacional a este desastre fue la estructuración de un mecanismo de responsabilidades, en el que primaron las comunicaciones internas. En primer lugar, se creó el Fondo de Reconstrucción del Eje Cafetero (FOREC).

Esta entidad desde sus inicios vislumbró que ningún organismo estaba en capacidad de rehacer una ciudad solo; para lograr su cometido, fraccionó en treinta y dos divisiones los procesos de reconstrucción de Armenia y a cada una le entregó la responsabilidad de una parte del proceso de reconstrucción.

Por citar un ejemplo, la idea era que la división número uno se encargara de las casas, la número dos de los acueductos, la tres de las vías de comunicación, la número cuatro de los proveedores que llegaban a la ciudad, y así. En cada división se empezó a centralizar la capacidad de reconstruir aspectos específicos de Armenia. El resultado fue que en unos pocos meses la ciudad ya estaba operando con algo de normalidad.

Lo que se hizo, en últimas, con la reconstrucción de Armenia fue establecer un permanente flujo de información con el resto de la cadena; es lo mismo que pasaría en una empresa cualquiera cuando se mantiene una permanente información tanto con quienes trabajan con nosotros directamente como con los que están involucrados con ella de alguna forma, y se les hace partícipes en el proceso de regreso a la normalidad.

Esta experiencia exitosa del manejo del desastre de Armenia, en la que se logró que la ciudad empezara a funcionar luego de unos pocos meses gracias a que el FOREC tuvo la suficiente visión como para fragmentar en treinta y dos divisiones la zona afectada, cada una especializada en solucionar los problemas de un solo frente de trabajo, se puede aplicar a una crisis empresarial.

Comunicaciones internas y aspectos legales

Las informaciones que se generen entre los funcionarios de la empresa que

están involucrados o entre los miembros del grupo directivo, o staff, pueden llegar a contener temas privados o muy delicados, que deben mantenerse por fuera del conocimiento del público. Por eso se sugiere evitar dejar registros escritos o poner a circular comunicaciones internas no oficiales cuando lleguemos a un proceso crítico.

Este tipo de comunicaciones puede llegar a las manos equivocadas y nos puede llevar a una crisis extrema o, por lo menos, a vivir situaciones no muy gratas. Hay que considerar, por ejemplo, que pasaría si por culpa de una filtración la competencia o la oposición pudieran llegar a conocer el proceso de resolución de la crisis que ya teníamos planteado y sabotearlo. En el desarrollo de estos procesos de comunicación es donde entran en acción los dos comités de los que ya hablamos en el capítulo uno: el Comité Específico y el Comité Permanente de crisis. Recordemos que lo que hace el primero es descubrir el desarrollo de una crisis determinada, y que lo que va a hacer este comité es estudiar la mejor manera de solucionar el problema en conjunto con las personas o entidades que están involucradas con la empresa, además de las autoridades, las superintendencias, las entidades del gobierno y los bancos. También que, por su parte, el segundo es el que se encarga de vigilar constantemente los niveles de alarma que hay en cada momento en la entidad, ambos parten generalmente de un esquema de comunicación permanente, cuidadosamente diseñado.

Hay un factor muy importante que permite que nuestro grupo de trabajo se mantenga cohesionado y con un deseo constante de avanzar: la moral de los empleados. Por eso es indispensable realizar los esfuerzos que sean necesarios para mantenerla en alto. Quiero insistir en que en el tema de comunicaciones internas y en todo el proceso de resolución de una crisis los empleados juegan un papel vital, para llegar bien al otro lado del camino.

En los procesos legales es esencial contar con unos buenos abogados, porque pocos profesionales conocen como ellos la forma de sortear las amenazas que surgen en esta clase de situaciones y, por esta misma razón, van a jugar un papel muy importante para poder lograr una solución positiva. Se sugiere que sean abogados externos que puedan tener las ideas frescas, que conozcan el ramo en el cual se origina la crisis, que no tengan los apasionamientos que pueden tener los funcionarios de la compañía o que no hayan vivido día a día el asunto.

Cada tipo de crisis tiene una solución distinta desde el punto de vista legal:

hay leyes escritas para resolver problemas ambientales, para comportarse cuando hay problemas de salud pública –tales como los que se puedan presentar en un restaurante de comida rápida– o cuando hay derrames petroleros.

Sería un error grave evadir nuestra responsabilidad y dejar en manos de los abogados la relación de la empresa con sus diferentes públicos; me atrevería a decir que a la cabeza de un comité de estos tiene que estar una persona que domine la forma como la empresa debe comunicarse con esos públicos, porque aquí es donde, finalmente, está la verdadera posibilidad para que una compañía pueda salir bien librada de una crisis.

El papel de los abogados externos está centrado en llevar a cabo una investigación hacia adentro, que los lleve en primer lugar a entrevistar a los empleados y a los funcionarios que están involucrados en el tema, y que trabajen en el departamento que se afectó o en la dependencia de la empresa que generó la crisis, ya sea por el servicio o por los productos.

Lo anterior se debe hacer para establecer cuál es su participación en la gestación de la crisis; pero, más importante aún, para saber cómo esos empleados podrían participar en los procesos de solución.

Como conclusión, podríamos decir que todas las decisiones que se adopten en un proceso resolutivo de crisis tienen que ajustarse al escrutinio legal. Para poder resolverse, todo tiene que estar detallado con arreglo a la ley, y en eso quiero ser muy claro: el papel puntual de los abogados es trascendental.

Responda rápido

Cuando una crisis llega a un área específica de nuestra organización, nos tenemos que dar cuenta que todos los departamentos de la empresa se vuelven vulnerables, además se abre la posibilidad de que el conflicto pueda saltar hacia lugares que estaban desprotegidos. El hecho de que una empresa se vea expuesta puede llevar a que en ese mismo momento despierten otras crisis que estaban dormidas, y ahí no nos estaríamos enfrentando a una sola crisis sino a todas las crisis de la empresa juntas. Por eso tenemos que estar preparados para responder con rapidez.

Para frenar la tempestad que se desata en un proceso de crisis, los expertos

hablan de sound bytes, que son frases preparadas, muy cortas, que se le entregan a los directivos de las empresas, y que son construidas teniendo en cuenta el efecto que pueden causar después, por su impacto y recordación. Son frases pensadas por comunicadores, sicólogos y por personas que saben qué resultados pueden crear determinadas palabras entre la población afectada o qué efectos lograrán frases establecidas entre los funcionarios.

Los portavoces de una empresa no van a ser los únicos a los que consultarán los medios. Los periodistas le preguntarán al presidente, al directivo de la compañía que ellos prefieran o al funcionario que logren contactar. Aunque determinemos que el presidente sea el portavoz, los demás altos funcionarios tienen que estar preparados y mantener también un kit con herramientas para responderles a los medios de comunicación.

Deben tener claro cuál es el mensaje oficial sobre lo que proponemos como solución a la crisis: la que vislumbramos, o la que ya llegó. Este kit debe contener herramientas como videos, fotografías, gráficos que muestren el avance del proceso de contención, etc. Cada una de las crisis va a determinar en qué sentido deben ir dirigidas estas herramientas.

A modo de ejemplo, analicemos el caso del petrolero griego Prestigie, que naufragó en noviembre de 2002 en las costas de Galicia cargado con 77.000 toneladas de combustible.

Lo que hizo el gobierno español a través del ministerio encargado fue preparar unos videos en los que se mostraba a la prensa, y a través de ella a toda la comunidad, la forma como se hacía la limpieza de las playas afectadas.

El proceso de reclutar voluntarios en todo el país fue seguido desde el principio con una cámara de video, y así los noticieros, al presentar estos videos que eran preparados por el mismo gobierno, contribuyeron a mostrar qué se estaba haciendo para solucionar la crisis, y la población española se dio cuenta de cómo se iba recuperando poco a poco la región afectada por la catástrofe.

Algún lector que conozca de cerca la gran pérdida que significó esa calamidad podría pensar que la respuesta del gobierno español no fue la adecuada, y en alguna medida puede tener razón. Sin embargo, de lo que

se trata este libro es de analizar algunas acciones que han funcionado bien en la resolución de crisis, y el caso que acabamos de leer es una de esas.

La idea de los *sound bytes* es que si un personaje, de un momento a otro se encuentra frente a un gran número de cámaras, sometido a una pregunta difícil, independientemente de si está habituado o no a exponerse a los medios de comunicación, pueda salir airoso de la situación, porque el comunicador, un psicólogo o una persona entrenada para lidiar con esos asuntos ya le tenía definidas las respuestas adecuadas.

Con una buena preparación, de antemano, se pueden predecir muchos de los posibles interrogantes que tendrán los medios de comunicación.

En resumidas cuentas, éstos serán frases muy cortas, que puedan ser reproducidos completos en los veinte o treinta segundos que tendría la declaración en el noticiero. Por ejemplo, en el caso que tratábamos anteriormente sobre los posibles despidos masivos que pueden surgir en un proceso de crisis, el efecto nocivo se puede conjurar si establecemos las palabras adecuadas, con lo que podemos evitar crear más pánico del que ya existe.

Un ejemplo conocido de un sound byte exitoso es el de José María Aznar cuando en cada una de sus declaraciones públicas usaba la frase “España va bien” y logró transmitir una expresión que se volvió creíble entre los españoles.

Responsabilidad social

Para neutralizar nuevas crisis hay varias opciones. Una que ha dado resultado por la cercanía que genera con los públicos objetivos de la compañía es incorporar la responsabilidad social a los valores de la empresa.

Lo que se logra con esto es ayudarle a una empresa a blindarse en un momento de dificultad. Una empresa que tenga un programa a largo plazo de responsabilidad social tiene más favorabilidad en cuanto a percepción popular para cuando se desate un momento crítico en su interior y va a lograr una conexión más grande con sus públicos, que son los que podrían verse afectados.

En este sentido, para atenuar los enfrentamientos que surgen cuando hay

una crisis la responsabilidad social debe dirigirse hacia los públicos con los que se quiere relacionar la organización. Cuando las personas se ven vulneradas por la crisis, va a haber menos riesgos de enfrentamiento, porque ya hay una relación creada que ayudará a minimizarla.

Los programas de responsabilidad social que ya venían marchando se deben fortalecer en el momento en que se registre la crisis. En muchas ocasiones de ésta surge la necesidad de crear nuevos programas de responsabilidad que antes no habíamos notado que debíamos generar, y nos damos cuenta de qué nuevos puentes es necesario construir con la ciudadanía.

Uno de los factores que se pueden convertir en generadores de crisis o, por el contrario, en apoyo para apagarlas, es la calidad de las relaciones que tengamos con el entorno. Trabajo que se construye desde el mismo asentamiento de la organización, en el entendido de compartir su forma de trabajo; en primera instancia, con sus vecinos más cercanos y, en segunda, con las organizaciones con las que podrá interactuar.

Vemos, pues, las dos formas de catalogar el entorno de una entidad: la cercanía física con quienes viven o trabajan cerca de las áreas de influencia y la relación permanente que se construye con quienes se ven beneficiados o podrían verse perjudicados por nuestras obras o servicios.

Estos serían los dos grupos de cuidado más importantes con los que deberíamos mantener puentes tendidos para desarrollar nuestras labores de manera más fluida y evitar situaciones que en algún momento puedan llegar a ser críticas.

Cercanía física

Lo primero que debe hacerse es conocer el terreno donde quedarán las dependencias de la organización (las oficinas o las zonas de influencia), para identificar por medio de un equipo especializado algunos patrones de conducta de los vecinos, que nos ayudarán a determinar las necesidades, las expectativas que genera la presencia de la organización y el nivel de satisfacción que estos vecinos tienen con nuestra presencia.

Con unos cuestionarios que midan diferentes variables podremos establecer las responsabilidades de la entidad con nuestros vecinos, y nuestro margen de acción en tiempos de normalidad y en tiempos de crisis.

Este cuestionario, elaborado por una empresa hipotética llamada Cultivar Limitada, podría contener las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted viviendo en este sector?
2. ¿Está conforme con la calidad de vida que lleva?
3. ¿Cuáles son las necesidades básicas del sector en el que vive?
4. ¿Cree que los niños tienen resueltas sus necesidades? ¿Por qué?
5. ¿Cree que los adultos tienen resueltas sus necesidades? ¿Por qué?
6. ¿Cree que los ancianos tienen resueltas sus necesidades? ¿Por qué?
7. ¿Conoce a la compañía Cultivar Limitada?
8. ¿Tiene conocimiento de que la compañía Cultivar Limitada construirá su planta en este sector?
9. ¿Espera algo negativo o positivo de su nuevo vecino Cultivar Limitada?
10. ¿Permitiría que un grupo de esa empresa se acercara a usted o a su comunidad para apoyarle en lo que haga falta?
11. ¿En qué cree que la empresa Cultivar Limitada podría apoyarle a usted y a su familia?

La idea de este primer acercamiento es determinar variables como: primero, la situación en la que se encuentran los vecinos con respecto a su lugar de habitación; segundo, establecer el reconocimiento que tienen de la compañía y, tercero, obtener de ellos respuestas concretas acerca de la forma como la compañía podría apoyarlos en su desarrollo.

Aunque lo que acabamos de tratar sea meramente una situación exploratoria inicial que, muy seguramente producirá buenos resultados para saber el camino que se debe seguir en el futuro, el trabajo de mantener tendidos los puentes con los vecinos tendrá que irse haciendo más amplio a medida que el tiempo pase y que nuestra presencia en el área empiece a generar las dificultades que probablemente generará en algún momento o circunstancia especial.

Ese primer cuestionario se convierte en una radiografía de lo que pasa en esa zona y de las necesidades básicas que tienen sus habitantes, sumado a un factor todavía más importante: las expectativas que traerá el nuevo vecino (nuestra entidad) para apoyarlos en su desarrollo. Si desde antes de llegar asumimos el papel de hermano mayor del vecindario, como tal esperarán que nos comportemos. En esta clase de relaciones llega un momento en donde los vecinos de nuestra entidad no aceptarán simplemente que nos marginemos y evitemos tener que asumir responsabilidades con ellos.

Relación permanente

Aun cuando no seamos vecinos físicamente, la entidad va a crear unos vínculos muy importantes con una serie de grupos objetivos con los que tendrá que interactuar en todo momento, y hacia quienes dirigirá sus esfuerzos para garantizar una estrecha relación.

Los pasos que idealmente seguiremos son:

1. Identificar grupos de interés:
 - a. Con respecto a los productos o servicios que ofrecemos.
 - b. Que podrían verse perjudicados por nuestra organización.
 - c. Que tienen alguna afinidad territorial.
 - d. Que son seguidores del dirigente/gobernante, si estamos trabajando con una entidad de servicio público.
2. Establecer comunicación personal con cada uno de ellos mediante:
 - a. Comunicación escrita, en la que se resalte la vinculación que advertimos entre ellos y nosotros.
 - b. Comunicación directa, a través de reuniones en las que se presenten los responsables, por parte de la organización, de manejar las relaciones con cada uno de los grupos. En esta reunión es recomendable trazar una agenda para ambas partes y nombrar representantes para hacerle seguimiento periódico mediante encuentros definidos.

En el camino, muy posiblemente nos encontraremos con muchas dificultades con cada uno de estos grupos, porque los intereses variarán a medida que la organización crezca o se expanda hacia nuevos productos o servicios. Una de las estrategias para contener la reacción de estos públicos será modificar la agenda cuantas veces sea necesario, y de común acuerdo, manteniendo siempre claridad sobre las cosas que la organización pueda y las que no pueda cumplir.

* * *

American Airlines y el 11 de septiembre de 2001

Esta fecha, que quedará en la memoria de todos, es catalogada como una de las mayores crisis empresariales y gubernamentales que se hayan

registrado jamás. ¡Quién pensaría que una empresa después de haber sido tan vulnerable frente a un ataque terrorista que marcó a la población de los Estados Unidos, y a la población mundial, podría recuperarse como lo está haciendo American Airlines! Casi una década después, todavía no puede decirse que esta empresa ya superó completamente el problema, pero con unos procesos que emprendieron tan pronto como ocurrieron los atentados, y que han seguido haciendo de manera permanente, han avanzado a pasos agigantados.

Veamos:

- Lo primero que hizo la aerolínea una vez se produjo el primer ataque, cuando aún no se tenía conocimiento de que había sido un atentado terrorista y se pensaba que había ocurrido un accidente, fue movilizar a setenta y cinco profesionales de relaciones públicas de varias disciplinas, hacia Texas, Boston, Nueva York, Los Ángeles y Washington, que eran ciudades en las que esta empresa tenía más influencia. Inclusive, en ese momento, muchos medios de comunicación no hablaban de un avión grande, porque se presumía que había sido una avioneta la que acababa de colapsar contra una de las Torres Gemelas.
- Definieron cinco públicos para trabajar de inmediato. Podían haber sido cuatro o diez, pero quienes manejaron la crisis en su etapa inicial determinaron que estos cinco iban a ser los más afectados por ese ataque terrorista y, por lo tanto, eran los segmentos en los que su empresa podría correr más riesgo. Cuando ya había claridad sobre lo que estaba ocurriendo, los grupos de acción empezaron a establecer contacto directo con todas las tripulaciones de American Airlines, y comenzaron a comunicarse con cada una de las oficinas donde tenían operaciones; primero en los Estados Unidos y luego con el personal de la aerolínea en todo el mundo, a través de las embajadas de cada país, para contarles cuáles eran las medidas que estaban tomando.
- Las agencias del gobierno, como el FBI y la CIA, al igual que las demás dependencias estatales, tuvieron a su disposición todas las oficinas de American en los lugares que se habían visto envueltos

en este ataque terrorista. La compañía nombró unos portavoces, a través de los cuales estuvo dispuesta las veinticuatro horas del día para atender a los medios de comunicación, fueran nacionales o internacionales, y así pudo suministrarles completa información. American Airlines preparó a sus portavoces con sound bytes tales como: *“Estamos descartando cualquier otra amenaza a la seguridad de nuestros aviones, pasajeros y tripulantes y reanudaremos operaciones en cuanto nos sea posible”*.

Se puede decir que ese día los pasajeros fueron los más afectados por la gran cantidad de aglomeraciones que se formaron en los aeropuertos; sin embargo, a medida que las horas iban pasando se hacía más palpable la intervención de la empresa, y la congestión se fue resolviendo.

American se proyectó, pensó más allá de lo que estaba pasando ese día, y se concentró también en atender las inquietudes de los pasajeros post 11 de septiembre que ya tenían reservación. Una empresa como esta, que tiene presencia en todo el mundo, tenía que establecer contacto inmediato con miles y miles de personas, a través de las agencias de viajes o de sus propias oficinas, con un mensaje muy claro: la empresa iba a seguir funcionando y lo harían de inmediato.

Se dedicaron a comunicar qué estaban haciendo en ese momento y qué era lo que se pensaba hacer hacia el futuro; algo importante para resaltar en este manejo es que nadie podía hablar a nombre de la empresa, sólo podía hacerlo un vocero oficial. Incluso, si entrevistaban a un piloto de la empresa, y no era un vocero designado, no podía emitir ningún concepto sobre lo que había pasado el 11 de septiembre.

La compañía fue más allá y se acogió a la política del gobierno de los Estados Unidos, que para esta situación había determinado nombrar una serie de portavoces en el Pentágono, la Casa Blanca y el Departamento de Estado. A este último organismo le correspondió entregar la información para los gobiernos extranjeros.

Las veinticuatro horas del día había un permanente monitoreo de todo lo que estaban diciendo los medios de comunicación. Tanto la empresa de relaciones públicas que trabajaba con American Airlines como los miembros del equipo de comunicadores de la aerolínea establecieron

contacto directo con los periodistas de los estados afectados directamente y constituyeron un equipo (pool) de especialistas para definir lo que se iba a hacer en dos escenarios: mientras se terminaba la crisis y en lo que vendría luego.

American se destacó en este proceso porque no sólo estableció rutas de mensaje para llegarle a los pasajeros que estaban destinados a volar ese día y a los que habían reservado para viajar después del 11 de septiembre; también puso en manos de expertos en manejo de crisis la difícil situación que vivió la aerolínea (y esto fue lo más importante).

Para aliviar lo que estaban viviendo los familiares de los pasajeros fallecidos y los pasajeros de la aerolínea, el personal designado para enfrentar la crisis se reunió varias veces con ellos en los aeropuertos, para determinar cuáles iban a ser los siguientes pasos. Al final hubo una compensación económica para quienes resultaron afectados (pasajeros con cancelaciones definitivas, familiares de las víctimas, etc).

* * *

Crisis en el sector público

Cuando se habla del sector público hacemos referencia al gobierno en todos sus niveles y a las entidades no gubernamentales, que por su misma connotación social están bajo el escrutinio de todo el mundo y, en particular, al de la prensa. El gobierno debería ser siempre un libro abierto. Cuando los votantes eligen a un presidente, consideran que ese dirigente debe permitir el escrutinio permanente de su desempeño.

Los gobernantes, por su condición de funcionarios públicos, están más expuestos a los medios de comunicación que los directivos de una empresa privada. No tienen la misma opción que tienen los directivos de las empresas, de decir si quieren o no quieren que los entrevisten. El ciudadano promedio está acostumbrado a recibir mucha más información de las entidades del gobierno que de la empresa privada. Y es lógico que las entidades gubernamentales generen mucho más volumen de información, porque todo lo que ocurra en el gobierno es de interés público.

Cuando hay una crisis en una entidad del sector público los ciudadanos siempre nos vamos a sentir con el derecho de obtener respuestas y vamos a

exigir más información, por una razón muy sencilla: nos sentimos dueños de lo público, de la empresa de agua, de la empresa de energía y de lo que están haciendo los ministerios.

Y así como nos sentimos responsables de que el gobierno funcione bien, no tenemos la misma sensación en lo que se refiere a una empresa privada. No se logra tener tan amplio sentido de pertenencia con una empresa de éstas, a menos que laboremos en ella.

Cuando analizamos el sector público se pone de relieve un asunto tan clave como es la reputación del gobernante. Se creería que lo más importante es salvar la buena imagen de la institución, pero está comprobado que se protege más fácilmente la reputación de la institución que la del gobernante. Veamos el siguiente ejemplo: la policía en Colombia tenía una calificación muy baja como institución hasta 1994, cuando fue nombrado como nuevo director el general, Rosso José Serrano, un oficial que se había destacado en sus estudios superiores en el país y en escuelas norteamericanas y españolas.

Serrano se dedicó a cambiar la imagen que se tenía del agente de policía mediante el fortalecimiento de la relación con la ciudadanía, a través de un programa de televisión y del montaje de una emisora. Adicional a esto, logró el milagro de unir la imagen de la entidad a la suya propia, que ya había traspasado las fronteras colombianas hasta el punto de que en alguna oportunidad fue declarado como el mejor policía del mundo.

La reputación de la Policía empezó a cambiar drásticamente. De esta manera, Serrano logró demostrar que es posible recuperar la imagen de una institución, a través de la buena imagen de una persona. En este orden de ideas, si la buena reputación beneficia a la institución y la mala reputación la afecta, es vital determinar el grado de responsabilidad que tiene el gobernante en una eventual crisis que se registre en la dependencia a su cargo.

En una situación como estas es necesario mantener abiertos los canales de comunicación y contar realmente qué fue lo que pasó, qué es lo que está pasando y saber cuál es la responsabilidad que este personaje asume en relación con el acatamiento o desacatamiento de las políticas de gobierno o con los eventos que causaron la crisis.

En el ejercicio del gobierno se pueden generar dos situaciones que desembocarían en una crisis: la primera, es cuando hay responsabilidad directa del funcionario por mal manejo y, la segunda, es la responsabilidad que se asume cuando de por medio hay decisiones que, aunque eran impopulares, se hacía necesario tomarlas.

Esta clase de medidas pueden desatar crisis o manifestaciones sociales, en las que tendríamos que entrar a mirar cómo salvar el pellejo del gobernante. En la primera situación es imposible salvarlo cuando se detecta mal manejo; en la segunda, cuando se desarrolla una estrategia adecuada, hay muy buena posibilidad de que el gobernante salga airoso si se logra explicar bien lo que se hizo y la necesidad que había de hacerlo.

Así como en el sector privado hablábamos de respuesta rápida, aquí hay que plantear también una solución pronta. La gente no está dispuesta a esperar por mucho tiempo a que las entidades del gobierno expliquen lo que ocurre o para que solucionen sus problemas; por el contrario, reclama soluciones inmediatas.

Y si siempre ha sido así, la exigencia aumenta cada vez más, por cuanto día a día hay un mayor número de medios de comunicación, nacionales e internacionales, que emiten noticias las veinticuatro horas del día, y que requieren de mucha más información para cumplir con las cuatro emisiones diarias de noticias.

Como estrategia en una situación de estas, las líneas de atención al usuario nos pueden ayudar bastante. Cuando estas líneas se convierten en un punto intermedio entre los consumidores finales y las entidades estatales, pueden llegar a convertirse en un termómetro que nos ayude a evaluar lo que está pasando, porque nos permite determinar la percepción que se tiene sobre la responsabilidad del gobierno en la generación de la crisis.

Otro apoyo importante es la conformación de un comité que esté compuesto por personas que no pertenezcan al gobierno, para que evalúe los riesgos que generaron la situación. Lo importante de este equipo es que ofrezca la mayor transparencia en sus diagnósticos.

El peligro de una crisis en un sector del gobierno es que se haga extensiva a otras dependencias; es decir, si un ministerio atraviesa por una de ellas es

posible que se lleve consigo a otro ministerio, o si es la presidencia la que está en crisis es posible que se lleve a otros órganos donde el partido del presidente tenga injerencia reconocida.

El efecto dominó que se genera en entidades del gobierno trae como consecuencia ineludible que los periodistas abran sus unidades investigativas y empiecen a sacar a la luz otras cosas que como hechos aislados no parecerían tan graves, pero que si se suman a la crisis existente empiezan a cobrar una dimensión diferente y se empiezan a ver con una óptica diferente.

En muchas ocasiones, un gobierno para tapar una crisis busca desviar la atención hacia otros temas y lanza una cortina de humo; esto no es difícil de lograr si se considera que el sector público produce infinidad de noticias diarias. Esa cantidad de información puede ayudar a que la noticia que generó la crisis se disuelva o pase a segundo plano.

Las propuestas que crean controversia son utilizadas por los gobernantes como una estrategia posible, gracias a la inagotable fuente de temas disponibles para lanzar noticias diarias, con la seguridad de que recibirán la atención de los periodistas. Estas propuestas pueden ayudar a desviar la atención de los medios o la de la población en general.

En este orden de ideas, revivir propuestas que anteriormente habían sido rechazadas puede ayudar a sensibilizar a la población; por ejemplo, temas relacionados con asuntos económicos, confrontaciones como la guerra contra el terrorismo, la guerra contra las drogas, etcétera.

En el cine se han dado casos que muestran cómo actúan los gobernantes en este sentido. Es el caso de la película *La cortina de humo* (*Wag the Dog*), con Robert De Niro y Dustin Hoffman, en donde el presidente de los Estados Unidos estaba atravesando por un problema grande para su proceso de reelección y como estrategia de distracción sus asesores crearon una guerra en Albania. Lo que hizo esta cortina de humo fue tapar el escándalo del presidente y convertir la guerra en la noticia más importante.

Siempre hay que tratar de sacar algo bueno de las crisis; al menos la lección que nos deja el hecho de lograr entender qué era lo que estaba pasando, para que esta estallara. Lo que nos deja de bueno una crisis en el sector

público es que si el gobernante asumió la responsabilidad, le da validez a las acciones que propone realizar y cumple en el plazo que proponga realizarlas adquiere credibilidad. Ayuda también en este caso la celeridad que él mismo proponga para salir de la situación.

Si en un caso hipotético de crisis el presidente anuncia que en veinte días su gobierno va a reconstruir el puente que se cayó por malos manejos, tiene que cumplir; porque si en ese período no lo reconstruye le va a surgir una nueva crisis, como consecuencia de la pérdida de credibilidad frente al manejo de la primera.

Los gobernantes encuentran apoyo importante en sus legitimadores.

Cuando estos personajes están acompañando a su gobierno en el proceso de una crisis pueden no sólo ayudar a que el gobierno deje de ser el dueño exclusivo de la crisis, sino a que ésta se delegue en tres o cuatro personajes o entidades, como los del comité que decíamos anteriormente, con la intervención del sector privado, de personalidades que hayan pasado anteriormente por esa situación, e inclusive de personalidades extranjeras que en sus países hayan vivido crisis similares. Al asumir esta responsabilidad el comité puede ayudar a salir exitosamente de la crisis.

En el inicio del gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002), en Colombia se empezó a gestar un proceso de paz con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc). Por los antecedentes que venían de la campaña electoral, en los que un funcionario muy cercano a Pastrana se reunió con los más altos comandantes de ese grupo insurgente, se pensaba que podrían lograrse avances en esta materia para conseguir una negociación política.

Sin embargo, el riesgo de que el proceso fracasara estaba latente y Pastrana muy hábilmente nombró como una de sus negociadoras a la ex canciller liberal y ex aspirante a la vicepresidencia por el partido adversario al suyo, María Emma Mejía. La idea era que si el proceso fracasaba, el Partido Liberal no podría juzgar al presidente, porque una de sus mejores cartas había hecho parte de la negociación. En este proceso María Emma cumplió el papel de legitimadora y le dio a Pastrana el blindaje que necesitaba.

Conseguir buenos resultados en estos asuntos depende también del

desempeño mediático que tenga el gobernante. Si tiene una buena preparación para enfrentarse a los medios de comunicación va a adquirir más credibilidad frente a la población y esa credibilidad le va a permitir mayor legitimidad en las acciones que está proponiendo para solucionar la crisis.

Las herramientas con las que cuenta un gobernante son muchísimas, entre otras, tiene a disposición los medios de comunicación del Estado y la investidura que le permite ser entrevistado cuantas veces quiera, lo que no puede hacer un directivo del sector privado. A un hombre público, el uso correcto de las herramientas le puede ayudar a legitimar su figura para atravesar exitosamente por futuras crisis.

Ahora vamos a retomar el ejemplo que vimos en este mismo capítulo, en el apartado de crisis en el sector privado, en donde analizamos el desempeño de American Airlines para afrontar la crisis por los atentados con aviones suyos contra las Torres Gemelas, pero esta vez mirado desde el sector público: lo que pasó el 11 de septiembre de 2001 y la respuesta del gobierno del presidente George W. Bush.

Una vez sucedieron los hechos, de inmediato se activaron todas las alarmas. Por un lado, el presidente estuvo volando todo el tiempo solo en el avión presidencial y permaneció alejado del vicepresidente, en consideración a los posibles ataques que se podían venir; por el otro, todas las agencias federales de inteligencia y seguridad nacional apoyaron la solución de esa crisis que se había generado en Nueva York y Washington.

George W. Bush estaba en uno de sus puntos más bajos de popularidad. En ese momento tenía 45% de aceptación y sus asesores de crisis aprovechando las capacidades de oratoria y conexión emocional del presidente con la gente, determinaron que era conveniente que pronunciara un discurso en las ruinas del World Trade Center, junto a los bomberos y las personas de los organismos de rescate.

Se hizo una medición posterior, y había pasado de tener ese porcentaje tan bajo de aceptación en la población a tener cerca del 90%, porque además de esa presencia física en el terreno, que es lo que la gente quiere ver cuando hay una crisis de esta naturaleza y las personas se sienten amenazadas, mantuvo un vínculo permanente con los lugares y con población afectada.

Se rodeó igualmente de legitimadores que tenían una buena imagen entre la gente, como el alcalde Rudolph Giuliani y los bomberos, que se convirtieron en un icono para la reconstrucción de esa ciudad. La figura paterna que utilizó el presidente cuando llegaba a saludar a todo el mundo, abrazando fuertemente sin ninguna prisa a jóvenes huérfanos, le permitió conseguir ese nivel de popularidad que, según se pudo constatar después, no logró obtener en los posteriores eventos de Katrina, cuando su nivel de gestión no alcanzó buenos índices de aprobación.

Saliéndonos ya del 11 de septiembre, en el caso del huracán Katrina, que azotó con furia el sur del país, los analistas no se logran explicar cómo, después de tener un precedente de manejo de crisis tan bueno como el que acabamos de comentar, las agencias estatales no hayan logrado establecer una coordinación entre ellas mismas, sino que cada cual hubiera actuado como una rueda suelta: lo que decía en el momento Mike Brown, director de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA), que después fue relevado, era desmentido por el coordinador del suceso, en el estado de Louisiana.

Lo que los ciudadanos percibieron fue que no había coordinación, ni entre los bomberos, ni las agencias de salvamento, ni siquiera en la misma presidencia de los Estados Unidos, y ese fue el inexplicable error que cometieron.

Los resultados en materia de resolución de una y otra crisis fueron muy diferentes, y todos los conocemos. Hay gente que aún se está preguntando si fue la naturaleza de la crisis la que provocó esa descoordinación.

Yo diría, como respuesta, que era más difícil solventar una emergencia como la del 11 de septiembre, porque nadie puede saber cuándo le van a estrellar un avión contra su casa. En cambio en el caso de Katrina las autoridades sabían que estaban en plena temporada de huracanes.

Para terminar, si se hubiera presentado el huracán en un mes como febrero, entenderíamos el punto al que quieren llegar muchos, en el sentido de que en un caso así esta emergencia los hubiera tomado por sorpresa, porque en ese momento del año no hay huracanes; pero la realidad es otra: cuando Katrina acabó con una vasta zona del sur del país, todo el mundo sabía que había un grave riesgo, que había una amenaza real de la naturaleza.

Sólo basta recordar las secciones de meteorología de los noticieros en el que se podía seguir la evolución del fenómeno, porque todo el tiempo presentaron la imagen del huracán y los cambios constantes que registraba minuto a minuto.

Crisis en la vida real

CASO 1: ZENÚ PIDE QUE NO SE CONSUMAN DOS LOTES DE SUS PRODUCTOS

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Industrias de Alimentos Zenú S.A.

Una perforación del tamaño de la cabeza de un alfiler fue la causa por la que la empresa colombiana de alimentos enlatados y carnes frías Zenú pidiera retirar del mercado dos lotes de sus productos y ofreciera un bono para cambiarlos. El suceso se produjo cuando la compañía se dio cuenta de que dos lotes específicos de las salchichas tipo Viena y de la Carne de Diablo (que tienen amplia demanda) habían salido a distribución con una fisura por la que entraba el aire y descomponía los alimentos.

Los lotes mencionados eran los que se vencían entre el 26 de enero y el 28 de febrero de 2009. Los demás productos que correspondieran a estas referencias, pero que tuvieran fechas de vencimiento diferentes, podrían ser consumidos sin ningún tipo de restricción. La seguridad de que todo estaba bajo control que proyectó la empresa fue un punto a su favor. Un vocero, que suministró fechas concretas para dar por terminado el incidente, aseguró que: “Tenemos en nuestras manos el 80%, porque la gran mayoría estaba en nuestro centro de distribución. Esperamos recoger las demás latas de aquí al domingo”.

Al momento de hacer público el desperfecto la empresa tenía información de que las ciudades destinatarias habían sido Bogotá y Medellín, pero no había claridad sobre cuántas latas presentaban el agujero. Algo que, sin embargo, sí tuvo claro Zenú desde el primer momento fue la necesidad de hacerle frente a esta situación, que, de no haberse contenido apropiadamente, podría haber generado una crisis que habría salpicado no sólo a estos dos productos, sino a la reputación de la empresa misma.

Zenú dijo en un comunicado de prensa expedido al inicio de la crisis:

“(Hemos)... identificado un riesgo originado en la fabricación por parte de nuestro proveedor de la tapa del envase de aluminio, que compromete la calidad de los enlatados tipo Viena y carne de diablo (...), de acuerdo con nuestros principios, hemos dispuesto recoger de forma voluntaria e inmediata los productos mencionados que tengan fecha de vencimiento entre el 26 de enero de 2009 y el 28 de febrero del mismo año. Es claro que esta situación compromete exclusivamente a los productos enlatados tipo Viena y Carne de Diablo cuyo vencimiento se encuentre dentro del período de tiempo señalado”.

La crisis dio un viraje a raíz de la respuesta de Zenú, cuando en medio de la tormenta, trasladó la responsabilidad de lo ocurrido a su proveedor de recipientes. Proenvases fue el que pagó los platos rotos de esta situación, al haber sido señalado como el culpable de suministrar las latas defectuosas; sin embargo, la directora de Comunicaciones de Zenú, Diana Vallejo, trató de suavizar la responsabilidad, al decir: “Es la primera vez que esto ocurre. El proveedor es una empresa muy seria a la que nunca le había pasado algo así”.

Luego, para centrar como protagonista a Zenú en el proceso de resolución de crisis, Vallejo dijo que habían detectado las fisuras en las latas gracias a la vasta experiencia de la compañía y a los tecnificados controles de calidad que poseen.

En conclusión, Zenú supo manejar la crisis porque no sólo presentó el caso sin asumir ninguna culpa por su parte, sino que, además, gracias a su diligencia logró resolverla rápidamente.

CASO 2: ANDRÉS PASTRANA RENUNCIA A EMBAJADA DE COLOMBIA EN WASHINGTON

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Presidencia de la República de Colombia.

El mayor logro del expresidente de Colombia Andrés Pastrana (1998-2002), reconocido por simpatizantes y opositores, fue el alto punto en el que se situaron las relaciones internacionales del país durante su gobierno: Colombia fue reconocida como un aliado por las grandes potencias y se logró que muchos recursos económicos de cooperación extranjera llegaran al país.

Además, se desvirtuó la imagen de supuestos Robin Hood que tenían los grupos terroristas en el exterior, en la que el gobierno quedaba como el malo de la película, y la información sobre lo que en realidad estaba ocurriendo tomó el protagonismo en los constantes foros internacionales, adonde siguen siendo invitados representantes colombianos.

Por esto, una de las decisiones más acertadas del presidente Álvaro Uribe cuando peligraba la negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (TLC) fue designar a Pastrana como embajador en ese país, y aprovechar sus buenas relaciones con todos los sectores norteamericanos para sacar adelante este y otros proyectos. De inmediato el expresidente conservador aceptó el nombramiento y se posesionó en el Palacio de Nariño, el 24 de octubre de 2005.

Una de las principales tareas que realizaría Pastrana sería la de coordinar la ofensiva diplomática internacional para garantizar el buen recibo de la Ley de Justicia y Paz, que recién se aprobaba en Colombia, y que tantas críticas había despertado en relación con el proceso de desmovilización de los paramilitares.

Todo marchaba como se había planeado, hasta que en una inesperada maniobra política el presidente Álvaro Uribe anunció públicamente su decisión de nombrar como nuevo embajador en

París al expresidente Ernesto Samper (1994-1998), quien aceptó de inmediato su nombramiento.

De inmediato Andrés Pastrana viajó a Bogotá y pidió reunión de carácter urgente con el presidente Uribe, para manifestarle que su decisión podría traerle serias consecuencias internacionales a Colombia, y que si la decisión se mantenía él tendría que retirarse de la misión diplomática. Era un momento crucial para las relaciones con los Estados Unidos, y quién mejor que Pastrana para llevarlas.

Esta situación puso a Uribe en una encrucijada, porque, además de que Samper tenía la condición de expresidente y no podría someterlo al escarnio público, también era su amigo desde hacía muchos años. Y Pastrana no lo era.

Luego de un cortísimo viaje a Panamá, en el que Uribe asistió al acto en el que Colombia era aceptada dentro del Plan Puebla-Panamá, regresó a Bogotá, donde, a pedido de Uribe, todavía se encontraba el expresidente Pastrana, a la espera de reanudar la conversación interrumpida por el viaje. Con nuevos argumentos, Uribe Vélez trató de convencerlo de mantenerse en la Embajada. Al ver la negativa de Pastrana ante la posibilidad de compartir el cuerpo diplomático con Samper, se planteó la fórmula de: o los dos o ninguno.

Pastrana dijo a los medios:

“Si mañana un colega me pregunta en Estados Unidos qué opino de la decisión de nombrar un nuevo embajador en Francia, la respuesta la conoce el país, la conocen los colombianos que saben cuál es mi posición (...). Hay una imposibilidad moral de aceptar y defender ese nombramiento (...), nadie entendería que Andrés Pastrana estuviera defendiendo al nuevo embajador en Francia, ni siquiera el propio doctor Samper”.

En vista de que no se llegó al acuerdo que mantendría a los dos expresidentes en el servicio exterior, Uribe agradeció a Pastrana sus gestiones, y éste hizo lo propio con la confianza que el presidente había depositado en él. Samper, por su parte, dijo que declinaba

su designación en Francia, “...*en consideración a los superiores intereses del país*”.

En cuestión de minutos se recompuso el panorama diplomático de Colombia: la canciller Carolina Barco reemplazaría a Pastrana, se nombraría a María Ángela Holguín en Francia y la ministra de Cultura María Consuelo Araújo, joven, preparada y de toda la confianza de Uribe, sería la nueva canciller. Sin embargo, un nuevo ingrediente se sumó a esta crisis: dieron a los medios el nombre de Holguín como embajadora en París, sin consultarle a ella, y al día siguiente Holguín desmintió al gobierno, pues asuntos personales le impedían aceptar.

En una noche se produjo la más grande crisis diplomática colombiana de los últimos años. Este incidente fue amainado, gracias a la confianza internacional que generaban los nuevos embajadores y a la rapidez con la que actuó Álvaro Uribe para conjurar una crisis que él había desatado, al pretender tener en el mismo gobierno a dos personajes tan disímiles como los expresidentes Samper Pizano y Pastrana Arango.

CASO 3: ACCIDENTE FATAL, ÚLTIMO ESLABÓN QUE TERMINA CON AEROLÍNEA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: West Caribbean.

La aerolínea West Caribbean perdió el 16 de agosto de 2005 el último avión con el que venía operando, al estrellarse en un aparatoso accidente donde resultaron muertos la totalidad de sus 152 pasajeros y ocho tripulantes. La aeronave en la que regresaban a su hogar los 152 viajeros de nacionalidad francesa era operada bajo la modalidad de *chárter*, y estaba cubriendo la ruta Panamá-Martinica.

El siniestro se produjo en territorio venezolano, por lo que las autoridades de ese país se sumaron a las investigaciones que realizaron desde el primer momento Francia, país de donde eran originarios los pasajeros fallecidos, y Colombia, país donde la aerolínea tenía su sede. “Tengo que expresar públicamente nuestros agradecimientos al presidente Chávez, al Gobierno de Venezuela, por toda su diligencia para ayudar en lo que corresponde en esta tragedia”, dijo en las primeras horas el presidente colombiano, Álvaro Uribe Vélez.

Desde el momento del accidente la aerolínea mantuvo una serie de encuentros con los familiares de los desaparecidos; sin embargo, nunca fue aclarado el verdadero motivo de la precipitación del avión a tierra. Cuando ocurrió este lamentable accidente (ninguna aerolínea está libre de tenerlo), West Caribbean pasaba por un mal momento como empresa, lo que detonó la alarma de su posible cierre: una deuda de 14.000 millones de pesos (siete millones de dólares) la habían obligado a presentar un proceso de reestructuración que apenas iniciaba.

Igualmente, se tenía el antecedente, a muy escasos meses, de una multa de 107 millones de pesos (53.500 dólares), por violar catorce normas del Reglamento Aeronáutico Colombiano y de los comentarios anónimos de exempleados de la empresa, en el sentido de que no se cumplían a cabalidad las condiciones de seguridad. A este respecto, el capitán Jorge Pérez, presidente de West Caribbean, dijo:

“Para mí son comentarios dañinos, porque la Aeronáutica está todo el tiempo revisando la operación (...). Si no se les hiciera mantenimiento, la Aeronáutica los pondría en tierra”.

Sólo un mes antes, es decir, en julio de 2005, la Aeronáutica Civil había dejado en tierra el avión que se accidentaría en agosto, sólo un mes después, para que se le instalara un aislante de fuego en el fuselaje. A esta crisis se empezaron a sumar factores externos, tales como las versiones entregadas a los medios por Álvaro Sequera, profesor de Derecho Aeronáutico, quien dijo que: *“West Caribbean no tenía las condiciones económicas ni técnicas para prestar el servicio y, sin embargo, le permitieron seguir adelante a pesar de todo”.*

A su vez, Alfonso Pinzón, asesor de la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles, dijo al diario El Tiempo que no se explica cómo se permite continuar en vuelo a una aerolínea que tiene problemas financieros y que mantiene fallas técnicas en sus aviones.

El capitán Pérez, pese a la magnitud de la crisis, mantenía la esperanza de no cerrar la empresa, confiando en una enorme suma de dinero que le adeudaba el gobierno a West Caribbean. Un dictamen dado a conocer a finales de mayo de 2007, por expertos franceses en esta clase de siniestros, arrojó que: *“Varios errores de apreciación del piloto y un exceso de carga”* habían sido las causas más probables del accidente ocurrido casi dos años atrás. El fiscal de Martinica dijo por la misma época que no se había encontrado ningún fallo técnico como razón para que el avión se estrellara, e instó a que los familiares que aún no lo habían hecho reclamaran ante los tribunales, para que la compañía los indemnizara. Otra crisis que se veía llegar para la empresa...

Cuatro años después, luego de esa clara sucesión de crisis, seguían las querellas de los afectados contra la empresa. Como consecuencia, West Caribbean no vuela más.

CASO 4: CHERNOBYL

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: URSS.

El mayor desastre nuclear en toda la historia de la humanidad ocurrió en 1986 en la ciudad Chernobyl, en territorio ucraniano. El contacto más palpable que hasta ese entonces se había tenido con el poder destructivo de la energía atómica habían sido las bombas lanzadas en Hiroshima y Nagasaki, en la Segunda Guerra Mundial (agosto de 1945); pero ahora se veía claramente cómo la energía nuclear podría llegar a convertirse en una grave amenaza, conseguir la evacuación de ciudades enteras y prender las alarmas internacionales.

Todo se generó a raíz de unos experimentos que se realizaron en la planta de Chernobyl, en los que tenían que desactivarse los controles de seguridad. Durante los experimentos se produjo mucho más vapor del que se podía (cien veces más de lo tolerable), lo que provocó dos explosiones en la que se arrojaron al aire ocho toneladas de elementos radioactivos.

El reactor número cuatro, uno de los seis que en total se pensaba construir, falló por exceso de calor y liberó una carga mortal que obligó a poner en acción inmediata unas estrategias de contención que poco hicieron para mitigar el letal avance.

En el primer momento, el accidente nuclear afectó de manera directa un área de 30 kilómetros de radio, en la que vivían más de cinco millones de personas. Esto, sin contar con el riesgo inicial de que el producto nuclear se filtrara por el suelo hasta llegar a corrientes de agua, por donde se expandiría a territorios todavía más lejanos que los que se habían establecido inicialmente como potenciales receptores del daño.

Se supo con el pasar del tiempo que muchos países europeos sufrirían los estragos de la radiación emitida en Chernobyl, y que las consecuencias han continuado, incluso hasta hoy. Los bomberos del lugar fueron unos verdaderos héroes que contuvieron la expansión del fuego que habría podido provocar la explosión de los demás reactores, lo que habría generado una catástrofe sin precedentes en la historia.

Sin embargo, la temperatura alcanzada sólo con el reactor número cuatro fue tal (2.500°C) que, a través del vapor, constantemente eran lanzadas al aire grandes cantidades de radioactividad, a una altura considerable y propicia para su expansión.

La principal crítica inicial que se le hizo a la Unión Soviética fue el pobre manejo que se le dio a la información acerca de lo ocurrido. En algunas circunstancias se ha hablado de que los altos mandos ocultaron datos que eran vitales para calcular la verdadera dimensión de lo que estaba pasando.

Mijail Gorbachov, quien estaba al frente de la Unión Soviética en ese momento, salió al paso de los críticos, al decir que nunca ocultaron información y que si no la divulgaron fue porque no la conocían. Sin embargo, en muchos países inicialmente se supo del desastre a través noticias suministradas por científicos suecos, y no por vía de los rusos.

Dijo el exlíder soviético:

“Una de las razones por las que no creo que hubo un intento de engaño es que los miembros de la comisión del gobierno que visitaron el lugar del accidente inmediatamente después de producirse pernoctaron en Polesje, cerca de Chernobyl, comieron y bebieron normalmente, y se movieron sin máscaras, al igual que todos los trabajadores de la planta (...) si esos científicos y trabajadores hubiesen estado al tanto de las consecuencias del accidente, jamás hubiesen arriesgado tanto”.

De todas maneras, Gorbachov no desestimó lo fuerte que fue la crisis generada ni el manejo de la misma, puesto que afirmó que: “El accidente del reactor en Chernobyl fue, quizás más que la ‘perestroika’ iniciada por mí, la verdadera causa del colapso de la Unión Soviética cinco años más tarde”.

CASO 5: NUEVA COCA COLA Y EL REGRESO DE COCA COLA CLÁSICA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: The Coca Cola Company.

Luego de realizar múltiples pruebas para determinar si una alteración a la fórmula original de su bebida más famosa podría ayudarles a competir de manera más exitosa con su rival Pepsi Cola, en 1985, The Coca Cola Company, decidió en una apuesta muy arriesgada anunciar el retiro del mercado de la tradicional gaseosa y poner en circulación la Nueva Coca Cola.

Lo que no previeron los directivos de la compañía fue el apego de los consumidores a una marca que por un siglo había dominado las preferencias en todo el mundo. Además de ser una de las más reconocidas y de haber creado vínculos emocionales con muchísimas generaciones, el sabor de Coca Cola se había convertido en parte de la vida de sus seguidores, y proponer un cambio sin ninguna razón aparente, más que competir con su rival, podría traer graves consecuencias.

Con bombos y platillos fue anunciado el lanzamiento de la nueva bebida. Mientras llegaba el día de su aparición, los supermercados se llenaron de personas que querían abastecerse de la Coca Cola de siempre, que aún quedara en las estanterías. El día llegó y el nuevo sabor, que era más dulce y ligero, no sedujo a los consumidores, de la forma como lo habían esperado los encargados de la campaña.

A una voz llegaron miles de comunicaciones a la sede central de Coca Cola en Atlanta, pidiendo que regresara el sabor tradicional. La presión se volvió tan fuerte para los directivos, que en un juego de rapidez de Roberto Goizueta, Presidente de la Junta Directiva y Director General de la empresa, se decidió poner en circulación la anterior versión de la bebida, con el rótulo Coca Cola Clásica.

Esta jugada de Goizueta y sus empleados logró vender un nuevo aire para la compañía, que tenía a Pepsi pisándole sus talones, y

que ante una crisis de magnitudes insospechadas cosechó réditos de mercadeo con el boom publicitario que los medios de comunicación hicieron a la reintroducción de la fórmula original. Sólo setenta y nueve días estuvo por fuera de las estanterías el sabor tradicional de Coca Cola.

El mismo Goizueta al referirse a ese episodio diría que la desaparición del mercado de la gaseosa original era como la muerte de un padre: *“Sabes que estarás triste. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere”*.

Al final la pena fue tanta y el daño en cuestiones de mercadeo fue tan alto, que la gente recibió la llegada de la Coca Cola Clásica como una bendición; incluso muchos se atrevieron a decir que todo el episodio había sido un montaje orquestado para favorecer un resurgir de la bebida.

CASO 6: COMPORTAMIENTO DEL PRESIDENTE DE PERÚ, ALAN GARCÍA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Alan García Pérez.

Nadie pensaría que luego del descalabro económico surgido en el primer gobierno del peruano Alan García Pérez, este mismo dirigente de nuevo fuera a ser elegido mandatario de su país. Su misma frase en campaña, en relación con que él era el “menos malo” de los candidatos, demostraba que, si bien podría venir una primera luna de miel con los peruanos, las cosas no serían fáciles y que cualquier actuación suya sería un factor potencial para dar inicio a una crisis.

Sin embargo, el presidente García Pérez ha demostrado tacto para manejar los conatos de crisis y ha salido bien librado de las más grandes en las que se ha visto envuelto.

Alan García ofende la libertad de prensa

El 9 de marzo de 2007, mientras presidía un Consejo de Ministros, en el que se encontraban algunos medios de comunicación, el presidente peruano lanzó algunos comentarios negativos sobre el director del periódico La República, Gustavo Mohme, y luego arrojó un ejemplar del diario al suelo. Esta actitud despectiva provocó numerosas recriminaciones por parte de agremiaciones de periodistas y pronunciamientos fuertes en contra de García.

Gustavo Gorriti, Presidente del Instituto Prensa y Sociedad, dijo al referirse a este episodio:

“... la actitud desdeñosa hacia un importante periódico del país, caracterizado además por su lucha firme en favor de la democracia y la libertad de prensa, es inaceptable (...). De la misma manera en la que los ciudadanos debemos respeto a la figura del presidente de la República, el presidente debe respeto a los ciudadanos y las instituciones del país. No pierda los respetos, señor presidente, si no quiere que se los pierdan a usted”.

Ante la crisis que podría venirse por casar una pelea con uno de los actores con mayor legitimidad pública, el Consejo de Ministros emitió rápidamente un comunicado en el que se describía el acto como un malentendido:

Comunicado de Prensa N° 003 -PCM-2007

La Presidencia del Consejo de Ministros informa a la opinión pública que el Gobierno rechaza la versión del diario “La República” y del Consejo de la Prensa Peruana que pretenden ver una agresión y un atentado a la libertad de prensa por un gesto del Presidente de la República. Tales imputaciones no corresponden a la verdad, pues en ningún momento el jefe del Estado arrojó al suelo el citado ejemplar periodístico; lo que hizo fue doblarlo y depositarlo en una pequeña mesa auxiliar que tiene a su izquierda en la sala, en donde habitualmente preside el Consejo de Ministros en Palacio de Gobierno. La ocasión se hace oportuna para renovar el firme compromiso del Gobierno de respetar la irrestricta libertad de prensa.

García admite hijo fuera de su matrimonio

A finales de octubre de 2006, varios medios de comunicación difundieron el rumor de que el presidente Alan García tenía un hijo por fuera de su relación con la Primera Dama del Perú, Pilar Nores. Sin duda la manera como fue presentada esta información tenía como objetivo ofrecer una imagen negativa del mandatario y menoscabar el apoyo popular con el que contaba para el momento.

El 23 de ese mismo mes, en una rueda de prensa el presidente Alan García no sólo reconoció su sexto hijo, sino que explicó la razón por la cual Federico García Cheesman nació extramaritalmente mientras él seguía casado:

“Entre abril del 2004 y octubre del 2005, estuve lamentablemente separado de mi esposa y al final de ese período hemos reconstruido nuestra vida matrimonial y hemos fortalecido nuestra relación humana y afectiva como marido y mujer. Pero en ese período entre

abril del 2004 y octubre del 2005 en que estuve separado, mantuve una relación con una persona de altas cualidades, relación de la que nació un niño en febrero del 2005. Ese niño como corresponde al deber está reconocido desde el momento de su nacimiento y es un niño que ha sido asistido desde el primer día de su existencia y tiene todos sus derechos y mis derechos”.

Sin embargo, y además de las explicaciones que entregó en su declaración pública, en el momento en que la tenía que hacer, Alan García preparó el escenario con la única legitimadora que podría (como en efecto ocurrió) dar por terminada la connotación negativa de la noticia: su esposa Pilar Nores. Ese día asistió a dar la declaración en compañía de su esposa, y ella, con su sola presencia expresó su respaldo, y, sin decir una palabra, se encargó de que los medios dieran por concluido el asunto.

CASO 7: TUBO SUCCIONA A NIÑO EN PISCINA DEL HOTEL HILTON DE CARTAGENA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Hoteles Hilton.

Lamentamos profundamente informar que un niño de siete años murió en el Hotel Hilton Cartagena. Ofrecemos nuestras sinceras condolencias a la familia del niño en esos difíciles momentos. Queremos anotar que es preocupación permanente para el hotel la seguridad de sus huéspedes y usuarios, y en razón de ello, nuestro equipo está debidamente preparado y entrenado para cualquier contingencia que se presente.

Esto dijo en una rueda de prensa el gerente del hotel, Vinod Agarwal, en enero de 2007, luego de que en sus instalaciones falleciera el pequeño Nicolás Espitia Álvarez. El menor había sido succionado por el ducto de la piscina, y no había sido posible hacer nada para salvarle la vida. Testigos recuerdan a la madre del pequeño pidiendo auxilio cuando vio que el tubo se había tragado a su hijo, y a empleados del hotel que llegaban a tratar de rescatarlo. Pero la fuerza de la succión había sido más rápida que ellos y el ducto se lo había tragado.

Gladys Álvarez, la madre, dijo que veinte minutos después del accidente ella todavía seguía escuchando la voz de dolor de su hijo. Hasta ese momento, los responsables del Hilton aún no habían logrado dar con los planos técnicos de la piscina, que les ayudarían a encontrar el sitio exacto donde estaría atorado Nicolás. Cuando por fin los encontraron, cuarenta y cinco minutos después, los empleados del hotel partieron el tubo y trasladaron al niño hasta el hospital, donde los médicos no tuvieron posibilidades de salvarle la vida.

En contra de lo que declararon muchos testigos, el señor Agarwal dijo que los encargados del área de piscina actuaron a tiempo y recalcó que todos los días se le realiza mantenimiento al lugar. Lo cierto es que la rejilla que cubría el ducto estaba rota, por lo que el desperfecto permitió que la fuerza de la succión atrapara al niño cuando se acercó al ducto.

Voceros del hotel se apresuraron a decir que dieron las condolencias a la familia y que: *“... desde el primer momento de lo ocurrido, hemos estado cooperando con la investigación y continuamos brindando toda la información y el apoyo a las autoridades judiciales para que se establezca con claridad los hechos a la mayor brevedad posible”*.

Pasado un año, la Fiscalía de Cartagena, determinó que el Hotel Hilton debía pagar una indemnización de casi 180.000 dólares a la familia afectada; sin embargo, Jaime Bernal, abogado del complejo turístico, dijo que: “El proceso legal aún tiene aristas que deben ser estudiadas. Todavía no se puede hablar de responsabilidad, así sea que se consigne la plata”.

De todas maneras, la Fiscalía de Cartagena investiga por homicidio culposo a tres empleados del hotel, entre los que se encuentra el gerente Vinod Agarwal. Por su parte, a través de sus abogados, la firma Silva y Silva de Miami (Estados Unidos) y la familia del menor dijo que el proceso se adelanta en una Corte del estado de La Florida, adonde llevaron una demanda a la cadena hotelera por el mal diseño de la piscina, según lo demuestra un informe técnico aportado en el proceso.

Jorge Silva, de la oficina de abogados, dijo que los culpables del deceso, que son quienes manejan la operación de todos los centros de esta cadena en el mundo, están en Miami. Además, en el proceso legal están demandados también el ingeniero técnico de Hoteles Hilton y la empresa que fabricó la rejilla.

Capítulo Tres

Plan de comunicación en crisis

Lo ideal es que las crisis se manejen sin la intervención directa de factores externos de la entidad o de la división que opera el producto o el servicio que la generó, esto nos ayudaría a nosotros a controlar completamente lo que estamos haciendo, en especial la estructura, montaje y desarrollo de los dos planes, el de crisis y el de comunicación en crisis.

Es mejor tener listo el plan de comunicaciones así no haya una amenaza real porque tarde o temprano cualquier empresa, sea privada o sea una entidad del gobierno, es susceptible de verse enfrentada a un evento de esta clase. Algunas con más riesgo que otras, debido a la naturaleza misma de la organización. Hay que empezar a desarrollar el plan de comunicación en crisis aun cuando todavía no haya empezado la parte difícil de la situación que ya sabemos que se avecina; es decir, en el momento de la precrisis.

Sobre este particular, decían en Hill & Knowlton, una compañía norteamericana de relaciones públicas, que hay dos tipos de empresas: las que han tenido una crisis y las que van a tener alguna en cualquier momento.

Una estrategia para poder predecir y adelantarse a estas situaciones dañinas es hacer un análisis minucioso para poder identificar tanto los actuales factores de riesgo que tiene nuestra organización como cuáles han sido las crisis que ha tenido a lo largo de su historia. Así podremos no sólo vislumbrar a qué nos enfrentaríamos en el momento en que se desaten de nuevo, sino saber cuáles fueron las decisiones y acciones que funcionaron en cada momento para resolver estas crisis pasadas.

Si aprovechamos y capitalizamos la experiencia que ya tenemos, vamos a poder tomar medidas que van a estar acordes con la evolución que haya tenido la entidad y con los posibles factores dañinos, nuevos o conocidos, que hayamos identificado. Todas las empresas evolucionan: una entidad del gobierno hoy no es la misma que será dentro de seis meses ni una

empresa hoy es la misma que será dentro de dos años. Por eso, como responsables del manejo de situaciones de difícil resolución, vamos a tener que actualizar nuestra visión de manera periódica.

La razón por la que las amenazas cada vez van a ser distintas es que en cada nueva etapa la entidad va a tener productos o servicios distintos. En este orden de ideas, es muy importante determinar cuáles son los antecedentes particulares de cada uno de los productos con los que venimos trabajando, porque eso nos va a dar una pauta hacia el futuro. Medimos la aceptación que los productos han tenido en el mercado a través de factores de desglose tales como: los precios históricos, los ajustes de los mismos, la aceptación que ha tenido el producto entre los diferentes públicos, cómo se ha manejado la publicidad de cada producto o servicio específico.

Ese mismo desglose es conveniente hacerlo también con la empresa.

Para conocer lo que podría pasar en un momento crítico tenemos que saber en qué organización estamos trabajando y qué es lo que se está buscando; lo que se debe tener para lograr ese desglose es una especie de brújula con un norte que nos ayude a establecer no solamente los procesos críticos, sino también a proyectar muchas otras opciones de marketing o de comunicación que se relacionan con las actividades en las que la entidad esté involucrada.

Puede parecer muy simple, pero, en conclusión, hay que determinar qué es lo que le interesa a la empresa, cuál es la ruta que tiene establecida para cada año y proyectarla hacia el futuro, en un tiempo prudencial que podría ser de cinco años.

Se habla de un período de tiempo moderado de cinco años para ir determinando esas rutas; sin embargo, esta proyección admite muchas variables. Lo que se haga ahora puede variar el próximo año, dependiendo de los productos y servicios que la entidad implemente, del comportamiento del mercado y de sus propios directivos. Eso nos permite establecer los cambios de rumbo que sean necesarios para manejar los procesos de difícil resolución.

Proyección de los responsables de la organización

Como ya sabemos, los directivos juegan un papel supremamente importante a la hora de resolver o de evitar una crisis, y en cualquier momento podrían

convertirse en portavoces de la compañía. Su buen desempeño también lo va a determinar la proyección, el perfil y el manejo que tengan de los medios de comunicación y de los diferentes públicos, empezando por los internos, que siempre se deben manejar como un público prioritario, que inclusive está por encima de los públicos externos.

Como veremos más en detalle en el capítulo cuatro, en cualquier momento esos públicos pueden convertirse en legitimadores o, al contrario, pueden hacerle mucho daño a la empresa o a alguno de sus productos. El alto o bajo perfil de cada uno de los directivos determina cuál va a ser su papel en el momento en que la crisis estalle, y esto nos indicará si podemos contar con alguno de ellos como vocero o si debemos buscar portavoces que, sin ser directivos de la organización, tengan una mejor preparación para enfrentar los medios de comunicación o para hablar en público.

El plan de crisis y el plan de comunicación en crisis

Hay que establecer una diferencia entre estos dos conceptos: en el primero se refleja la idea de cómo la empresa va a solucionar el problema; es decir, todos los esquemas que hemos venido exponiendo desde el principio del libro. Como ya vimos en el capítulo uno, los comités de crisis, el permanente y el específico, entran en juego a la hora de establecer la manera como deben actuar las empresas en el momento en que llegue un proceso crítico. En resumen, el Plan de Crisis nos ayuda a establecer los mecanismos y el esquema general que la empresa va a adoptar para resolver la crisis o para salir con el menor daño posible.

El segundo concepto, en el que juegan un papel muy importante los comunicadores, los procesos de comunicación, la publicidad y el mercadeo, es el Plan de Comunicación en Crisis. Hay que establecer cómo desarrollar desde la comunicación un número determinado de procesos para establecer la salida para ese momento difícil; cómo comunicarle a los medios de información, a los públicos internos y externos que posiblemente va a haber una crisis, que ya la hay, que ya se está solucionando o que ya se solucionó. En el momento en que se culmine ese proceso, dirá también cómo explicar cuál va a ser el nuevo norte de la organización.

Estos planes nos van a ayudar a ir de lo micro a lo macro, nos van a permitir establecer las estrategias para lograr reuniones exitosas, para saber cuándo

se debe conformar un comité específico y cuáles son las particularidades que debe tener el comité. Igualmente, nos ayudarán a determinar cómo ejecutar cada una de las estrategias que se implementen y a priorizar el uso del dinero del que se disponga para invertir en esfuerzos publicitarios posteriores.

Siempre nos vamos a apoyar en dos agentes de comunicación: las relaciones públicas y el free press (es decir, en el uso de información destinada a crear o a mejorar la imagen que los lectores y los periodistas tienen de una empresa, un líder o un producto). En ambos casos debemos apoyarnos en comunicadores expertos y, como una segunda medida que no es menos importante, en la publicidad que vaya a ser pagada.

Lo ideal es que las crisis se manejen sin la intervención directa de factores externos de la entidad, de la división que opera el producto o del servicio que la generó. Esto nos ayudaría a tener un control más completo de lo que estamos haciendo, en especial de la estructura, el montaje y el desarrollo de los dos planes: el de crisis y el de comunicaciones de crisis.

Los medios de comunicación

De cara a la ciudadanía afectada, el centro del problema se va a manejar a través de dos claves: una de ellas son las entrevistas que los medios le pidan a cualquier persona de la compañía; por eso hay que preparar a todos los directivos, ya que no necesariamente es al portavoz designado para la crisis al que buscan para las entrevistas, pues los periodistas van a querer consultar a quien consideren que puede brindarles la información que esperan obtener y, no necesariamente al que la empresa designe como su vocero.

La segunda clave está en las declaraciones que el portavoz que se designe para la crisis ofrece de manera cerrada en una conferencia de prensa. Un portavoz se desenvuelve bien en una crisis si maneja unas líneas de acción y se apoya en sound bytes contruidos por los comités determinados para cada crisis. Dentro de este derrotero el portavoz debe saber lo que puede y lo que no puede decir. Tendrá un libreto escrito y debe procurar no salirse de esa guía en sus declaraciones.

Es importante no andar como una rueda suelta en los procesos críticos.

Sobre todo en las relaciones con los medios de comunicación hay que establecer unas reglas muy claras acerca de quién puede y quién no puede mantener comunicación con los periodistas. Cualquier información inoportuna puede ser utilizada por la competencia o por los compradores, para darnos una baja calificación.

No elaborar reglas específicas para todas las personas que están presentes en la crisis nos puede causar serios problemas. En el capítulo anterior exponíamos el caso de American Airlines y la determinación que tomaron al definir que los únicos que podían hablar eran los integrantes de su grupo de voceros, y que ni los pilotos ni las agencias en el resto del mundo donde tenían presencia podían emitir declaración alguna.

Recordemos que la primera instrucción que dio la aerolínea a su grupo de directivos en todo el mundo, fue que las declaraciones que se iban a dar iban a estar centralizadas en los Estados Unidos, pero que podían segmentarse por regiones cuando la compañía estableciera que en alguna de estas había amenazas a su reputación. Sin embargo, la aerolínea mantuvo todo el tiempo un canal de comunicación abierto con sus públicos objetivos, sin ocultar la información sobre lo que iba ocurriendo.

Es esencial tener muy claro, y por ello es importante insistir en ello, que nunca un periodista o un medio de comunicación puede sentir que la organización afectada está ocultando algo o que está jugando con información que podría beneficiarlos más adelante. Esto puede sentar un precedente muy negativo, que traiga como consecuencia la pérdida de la confianza en el vocero como fuente y en la veracidad de la información que está dando nuestra organización. Esto nos va a causar serios problemas cuando necesitemos su participación no sólo para contribuir a la resolución de esta crisis, sino para las relaciones cuando surjan futuros episodios.

El hecho de mantener informaciones dobles, por ejemplo, que se maneje una para los proveedores y otra para los públicos, sin duda traerá graves consecuencias. En algún momento esas informaciones saldrán a la luz pública; y más aún ahora cuando los medios de comunicación tienen una alta injerencia en la vida diaria de las personas, y permanentemente están ávidos de información novedosa, porque, como ya lo hemos dicho, tienen cuatro o más emisiones diarias de noticieros, y divulgan noticias día y noche.

Relaciones con el entorno

Hay que mirar dos grupos de personajes que tienen especial incidencia en relación con el entorno, para entender lo que la gente espera en el momento en que llega la crisis. El primero lo constituyen los afectados, cómo va a manejar la empresa las relaciones con los afectados, es decir, con los que sufren directamente las consecuencias de la situación crítica, con sus familias y con las personas que están alrededor de ellos.

El segundo grupo se refiere a los públicos cautivos, con los que la empresa mantiene una estrecha vinculación, y a la relación permanente con ellos. Este segundo grupo es muy importante, porque los públicos que ya están cautivos son los que nunca deberían perder la confianza en lo que hace la organización, ni en los productos o en los servicios que se prestan. Si la organización logra mantener la seguridad, por ejemplo a través de prácticas de responsabilidad social, se logra que haya una relación más estrecha y firme ante una eventual crisis.

Los encargados de manejar estos procesos deberían estar permanentemente al tanto de la información que surja de primera mano, para entregársela a los afectados y así darles la seguridad de que las novedades se les están comunicando todo el tiempo, a medida que van llegando, y de que se les va a mantener informados sobre la manera como la entidad está emprendiendo acciones concretas para solucionar ese problema.

El público con el que se relaciona directamente la entidad debe conocer esa información de primera mano, y sentir la confianza de que la organización los recompensará, cuando haya lugar a ella, o de que asumirá las responsabilidades pertinentes, cuando la situación lo amerite. El caso de American Airlines es un ejemplo de lo que aquí se expresa.

Comité evaluador

Es necesario conformar un Comité Evaluador en el que se apoye la empresa. Ese comité, que debería estar integrado por personas que pertenezcan a estos dos públicos, el de los afectados y el de los fieles o cautivos, va a permitir que la búsqueda de la solución al problema no se concentre solamente en los funcionarios de la empresa, sino que se salga de su ámbito y que involucre a públicos externos en la responsabilidad de ayudar a resolver la situación crítica.

La idea del comité evaluador es que la empresa no sea la única implicada en todo el proceso relacionado con la crisis –antes, durante y después de esta–, porque entonces la comunidad y las autoridades solamente le van a pedir los resultados como empresa.

En cambio, si se conforma un comité evaluador de personas afectadas o que siempre hayan estado en el entorno de la empresa, la entidad les trasladará a ellos una parte de la carga; ellos van a sentir que tienen responsabilidad en la resolución y, a medida que esta se vaya resolviendo, también tendrán crédito por los esfuerzos realizados durante todo el proceso. Si estas personas hacen parte del manejo durante la crisis y después de ella, cuando en el futuro se presenten casos similares el impacto y las consecuencias posiblemente no serán tan graves, porque ya sabrán cómo operar.

Con la puesta en marcha de este comité, la entidad debe aprovechar la coyuntura para fortalecer relaciones. Fortalecer, por ejemplo, los nexos con el grupo de socorristas de la localidad, si llega a ocurrir algún desastre natural, o con los organismos de control, cuando haya vandalismo o terrorismo.

Un trabajo en grupo que arroje resultados satisfactorios nos va a permitir tener la certeza de que podemos contar con ellos en el futuro.

Cuando haya una eventual crisis más adelante, ellos y nosotros vamos a saber cómo nos podemos apoyar para salir más rápido de la situación. Otra ventaja de vincular a personas o grupos a la búsqueda de la solución a la crisis es que, si los volvemos aliados, tal vez podamos evitar que salga a la luz pública o que se filtre a los medios de comunicación, para que no se vuelva un proceso de mayor magnitud.

Actualización

El plan de comunicaciones debe actualizarse cuantas veces sea necesario. No debe escribirse un manual para una sola crisis, ni para una eventualidad, sino que ese plan debería permitir la posibilidad de que pueda ajustarse tantas veces como sea necesario, a medida que se vayan cumpliendo los plazos de los que hablábamos en uno de los párrafos anteriores (el proyecto de uno o de cinco años, dependiendo de las características de las organizaciones), e inclusive reescribirse en su totalidad a medida que

vayan surgiendo nuevas variables que modifiquen el rumbo de la entidad o del territorio que se gobierne.

Aunque, en teoría, esta parezca igual a otras que se desarrollaron anteriormente, cada crisis va a surgir en condiciones diferentes y va a presentar nuevos elementos. Pero estos nuevos elementos no van a impedir que podamos resolverla más rápido de lo que otras se habían resuelto en anteriores oportunidades.

Además, la visión y la capacidad que hemos adquirido para identificarla antes de que ocurra y resolverla con prontitud nos dará como resultado la posibilidad de que no veamos en ella una amenaza, sino que, al contrario, se convierta en una fortaleza que, como consultores, tenemos que explotar.

En la actualización del plan de comunicación en crisis hay que contemplar la posibilidad de que cada acontecimiento destacado que se registra a diario en las empresas o en las entidades del gobierno para las que trabajamos puede generar momentos críticos, y que esos nuevos cambios o reacomodos pueden desencadenar crisis que estaban dormidas.

A casi nadie le gusta que las cosas cambien. Las personas generalmente se sienten más cómodas con lo que les resulta familiar y van a querer quedarse donde creen que las cosas están bien como están. Igual pasaría si a partir de esta página del libro el tamaño de la letra se redujera en cuatro puntos. Es muy probable que algunos de los lectores se incomodaran por ese simple cambio, porque los cambios pueden percibirse como amenazas.

Un caso que ilustra esta resistencia es el de las fusiones de los bancos. Cuando se produce esta clase de movimiento, aunque la situación sea para mejorar internamente, es predecible que en los primeros días haya todo tipo de especulaciones, que se van a ver reflejadas en la falta de confianza que probablemente van a tener los usuarios, independientemente de que haya un capital mayor y de que se anuncie que los clientes van a tener más garantías que antes de la fusión. En un caso de estos hay que tener en cuenta a públicos tan disímiles como el de una entidad que tiene cuentas con movimientos millonarios y el de una señora de edad avanzada que guarda sus ahorros en el banco desde que murió su esposo.

Una experiencia que ilustra este caso es la que ocurrió en El Salvador,

cuando tres superintendencias del sector económico entraron en proceso de fusión: la del Sistema Financiero, la de Valores y la de Pensiones.

Los cambios que proponía el gobierno convertirían a ese país en un centro financiero importante en el ámbito centroamericano. Eduardo Zablah, secretario técnico de la presidencia, dijo en alguna ocasión que: “En un par de años deberíamos estar en camino de convertir al país en un centro de logística, y ser un centro financiero regional”.

Sin embargo, el temor que se generó en algunos sectores, pudo haber llegado a desatar una inmensa crisis del ramo, pues cuando el tema se empezó a ventilar surgieron interrogantes que podrían abrir coyunturas negativas, tales como el temor de que hubiera despidos, que renunciaran los altos directivos o cualquier otra amenaza de derivada de la incertidumbre que puede reinar en estas situaciones.

Sin embargo, una vez abierto el debate, para neutralizar esos temores el mismo funcionario explicó: “No se puede hacer recortes a priori de recurso humano, creemos que necesitamos más recurso humano capacitado y especializado”.

En uno de estos casos, por ejemplo, puede llegar un vicepresidente que conozca mejor el tema de lo que lo conoce el funcionario actual.

Entonces, en el ambiente va a surgir la incertidumbre de lo que podría pasar hacia el futuro con el nuevo directivo. Esto deberían tenerlo presente los encargados del manejo de la información en la entidad. Cuando nos llega una crisis por uno de estos factores, tenemos que entrar a determinar qué es lo que tenemos que proteger; hay que establecer cuáles son las prioridades para ese momento.

Sabemos que la crisis se da en un espacio de tiempo muy corto, y que vamos a tener muy poco espacio para reaccionar cuando reviente; además, es necesario contar con que hay factores externos. Por ejemplo, que el departamento de comunicaciones encargado de coordinar en muchos de los casos los procesos de resolución de crisis, no cuente con un presupuesto adecuado.

Por lo general, ese sería un elemento externo para ayudar a conjurar una

crisis, que no dependería de los comunicadores. Tenemos que establecer las prioridades en las que nos vamos a enfocar para atender la primera etapa y, sobre todo, resolver la crisis para el producto o servicio estrella, que es el que vamos a proteger en primera instancia. ¿Qué pasaría si Coca Cola tuviera una crisis en este momento? ¿Cuáles serían los productos que más protegería?

Las preguntas son pertinentes en el sentido de que Coca Cola tiene una amplia gama de productos, pero la estrella es el refresco Coca Cola.

Sin ninguna duda, podemos asegurar que la empresa se enfocaría en ese producto para protegerlo, aunque el resto de los productos sufrieran daños. Lo que le interesa a una empresa como esta es mantener la marca y el producto bandera, que es lo que la conservaría en el medio y le ayudaría a salir del atolladero en cualquier momento.

La reputación de los directivos también es importante, siempre y cuando mantengan el perfil alto del que hablábamos hace unas líneas. Su desempeño exitoso como legitimadores o voceros nos pueden ayudar a salir de la crisis actual o de otras futuras. Lo más trascendental en este sentido es preservar la marca de la empresa que, aunque parezca difícil de creer, vale mucho más que los activos que tiene la empresa.

Comprar el nombre Coca Cola no tendría precio. Valdría la pena hacer el ejercicio de revisar los dominios en internet de las empresas con buena notoriedad o el de otros que tengan un nombre llamativo.

Es el caso del dominio en internet www.sex.com, que en la década de los noventa fue registrado de manera gratuita por Gary Kremen, un expresidiario que lo vendió hace pocos años en la no despreciable suma de más de quince millones de dólares. Este es también el caso de otros dominios como www.korea.com, vendido en cinco millones de dólares, y el de www.wine.com, vendido en tres millones y medio.

Entonces, cuando la crisis haya tocado terrenos en los que podría hacernos mucho más daño del que esperábamos, ya sea porque pone en riesgo el producto estrella o a la organización entera, lo más adecuado es que el vocero tenga la capacidad de redireccionar el foco del momento crítico hacia donde se quiera dirigir la atención. Para conseguir este objetivo, tenemos

que mirar con cuidado uno a uno los departamentos de la empresa que sean menos sensibles a daños graves o en los que sepamos que los directivos de esa área tienen más capacidad y más presupuesto para responder.

Para contextualizar este ejemplo con un caso concreto, podríamos compararlo con el momento en que una persona va conduciendo un automóvil y sabe que va a chocar. Si nos damos cuenta de que de todas maneras vamos a colisionar, la reacción más lógica (si hubiera tiempo de reaccionar) sería la de voltear el carro hacia un lado, para no golpear el motor, porque es obvio que reparar esto costaría más dinero que si el golpe lo recibieran las latas de los lados. Igual pasaría en una crisis.

Si sabemos que viene una crisis, lo ideal sería tener la capacidad de voltear el carro (la empresa) y hacer que se estrelle por un lado en el que no se afecten los productos bandera.

Aunque en los siguientes capítulos vamos a hablar más en detalle de estos temas, es oportuno hacer un esbozo de algunos asuntos prácticos como el manual de crisis, que, como hemos dicho, se constituye en una carta de navegación con la que puede contar cualquier empresa o entidad del gobierno, y que se debe elaborar a la medida de cada organización.

En la práctica, ningún manual tendría por qué parecerse a otro, así pertenecieran a dos organizaciones similares. El manual de crisis del ministerio de defensa, por ejemplo, va a ser distinto al manual de crisis del ministerio de educación, al igual el de Coca Cola debería ser diferente al de Pepsi, porque cada entidad y cada uno de sus productos o servicios tiene unas particularidades que los convierte en únicos.

Es altamente recomendable que la responsabilidad de construir el manual se entregue a personas que conozcan el tema. Estas son inversiones cuyos beneficios se van a ver reflejados cuando llegue la crisis, y la capacidad de maniobra que tendremos para reaccionar va a ser muy reducida. El hecho de que lo desarrollen expertos en la materia, que posiblemente hayan conocido la evolución favorable de otras crisis, nos va a dar la capacidad de reaccionar de manera más eficiente; lo que pretende el manual de crisis es decirnos qué hacer en cada caso, cómo enfrentar la situación ante los medios de comunicación y ante los públicos objetivos.

Un buen manual considera varios tipos de crisis e incluye variaciones

posibles que pueden derivar de ellas. Las variaciones normales expuestas en el manual nos van a dar la posibilidad de saber qué hacer en el momento preciso.

Para su elaboración es indispensable que participen todas las áreas que conforman la empresa; una buena manera de hacerlo es a través de grupos focales. De este modo se consigue recoger el sentir de todo el personal de la empresa. No necesariamente hay que incluir a la totalidad de los empleados o funcionarios, pero sí se debe estimar una media, que podemos establecer convocando a dos o tres grupos focales de doce personas cada uno.

A través de esto podemos establecer qué están pensando los diferentes niveles de la empresa y lograr que los funcionarios, a partir de su conocimiento, nos ayuden a identificar las crisis que ellos visualizan hacia el futuro. Igualmente, hay que recopilar información con elementos externos a la empresa, tales como la de los periodistas que generalmente cubren nuestra área y la de asociaciones relacionadas en el tema que trabajamos.

Lo que en últimas permiten esos grupos focales es recoger información que nos ayuda a saber en dónde está parada la entidad, qué la afecta y, lo más vital, a determinar qué productos son los más susceptibles de sufrir o desatar una crisis.

Delimitación de los públicos

Después de tener la información, el paso siguiente es delimitar cuáles de los públicos con los que estamos trabajando en última instancia serían los que podrían verse afectados por la crisis. Como consultores en el tema o como encargados de conjurar situaciones de esta naturaleza en cualquier organización sabemos que la situación de crisis afectará a personas o segmentos específicos en los que tendremos que concentrarnos, a través de procesos de responsabilidad social o mediante el establecimiento de canales de comunicación directos.

Sin embargo, es posible que nos asalten dudas acerca de si en algún momento se podrían ver afectados todos los públicos.

Si en lugar de establecer cuáles públicos estarán sujetos a problemas nos enfocamos en todos ellos, se perderá mucho tiempo y recursos.

Ninguna entidad tiene la capacidad de establecer contacto directo con toda la población de una ciudad. Una empresa que fabrica pañales, por ejemplo, sabe que quienes podrían verse afectados por una situación así son los futuros padres de familia o aquellos padres que ya tienen niños en determinadas edades y que utilizan esta clase de productos.

Hay dos maneras de desarrollar este contacto directo: hay que establecer qué clase de públicos podrían generar una crisis determinada, mediante el análisis de los consumidores, los distribuidores, los transportistas e inclusive de los grupos terroristas, como ocurrió en el caso de Tylenol, en 1982, en Chicago (de este caso hablaremos en el capítulo siete). En segundo lugar, es necesario determinar los grupos que podrían sufrir una crisis desencadenada desde nuestra organización.

Con estos dos factores establecidos podemos analizar a cada uno de los colectivos con los que nos relacionamos; por ejemplo, el personal interno; vamos a delimitar quiénes dentro de este pueden generar la crisis y quiénes pueden sufrirla.

Recordemos que una situación de estas no necesariamente tiene que trascender las puertas de la compañía; podría tratarse de una crisis al interior, que podría poner en graves problemas el funcionamiento de la entidad. Por otro lado está el público externo, que es con el que más se debería trabajar en procesos de responsabilidad social y de comunicación directa, mediante la inversión de más recursos.

Cada uno de estos públicos en cualquier momento se puede convertir en aliado o en detractor de nuestra organización. Cuando sepamos cuáles son los grupos internos que nos pueden afectar o ayudar a salir de la situación (y lo mismo con los públicos externos) vamos a saber predecir el momento en que van a actuar como aliados o como detractores.

Una persona del interior de la entidad en algún momento puede convertirse en el peor enemigo, debido a problemas generados en los salarios o a un altercado que tuvo con uno de sus superiores.

Delimitación De Amenazas

Como hemos dicho, cualquiera de los públicos que tienen relación directa con la empresa puede convertirse en una amenaza que genere peligros

distintos. En estos casos lo importante es establecer cuáles amenazas pueden llegar a ser permanentes y cuáles pueden llegar a ser de coyuntura.

Los riesgos permanentes siempre van a estar presentes en el ambiente, y eso es lo que tenemos que entrar a valorar: cuándo dejarán de ser sólo amenazas y se convertirán en una situación real.

Por otro lado están las coyunturas, que son amenazas de ocasión que pueden tornarse importantes por elementos inesperados. Lo determinante es establecer, entonces, cuándo van a dejar de ser simples peligros para pasar a convertirse en crisis devastadoras.

Con el fin de establecer la estrategia para eliminar las amenazas de cada crisis, respóndase estas cuatro preguntas:

1. ¿Qué es necesario hacer?

Cuando la crisis llegue es importante determinar lo que es necesario hacer para desactivarla y determinar bajo este concepto algunos patrones de reacción inmediata.

2. ¿Cuándo hacerlo?

Es imperativo establecer el mejor momento para actuar y ejecutar las estrategias que convengamos, es decir, determinar cuándo operar los mecanismos establecidos en el manual para resolver la crisis.

3. ¿Quiénes estarán involucrados?

En ese momento no podrán participar todos los directivos de la organización, ni podrá existir una disparidad de opiniones con respecto a lo que está pasando. Para obrar de manera acertada se debe fijar una posición sobre quiénes de los que están involucrados en el comité Permanente o en el comité Específico van a actuar, y establecer para ellos una especie de derrotero sobre cuándo deberían ejercer como portavoces.

4. ¿Disponemos de los recursos suficientes e inmediatos?

Esta puede ser quizá una de las definiciones más necesarias en los momentos difíciles: los responsables de apagar el incendio generado por la crisis deben saber si dispondrán de los recursos suficientes y si contarán con ellos de manera inmediata para conjurar la crisis y evitar

que se convierta en un evento mayor.

Evaluación

En la valoración posterior que debe estar incluida en el plan de comunicación en crisis como primera medida es determinante identificar hasta qué punto la crisis que se ha generado está llegando a los medios de comunicación y hasta qué punto los periodistas tienen noticia de ésta.

Como segunda medida, habrá que estimar el alcance que está teniendo en la población en general, con los medios como transmisores. El proceso evaluativo determinará si los grupos responsables lo están haciendo bien, o si hay que reescribir los planes de crisis y de comunicación.

El desempeño de cada uno de los actores de la organización estará sujeto a medición, al igual que el comportamiento de los directivos y el papel que les corresponde frente a las actuaciones que deberían protagonizar, para fortalecer procesos de mercadeo o de redireccionamiento de nuevos productos o servicios, como consecuencia de esta situación.

Otros elementos para evaluar son:

- La actuación de los portavoces o voceros de la entidad en el momento crítico.
- El desempeño profesional de los integrantes del área de comunicaciones y la relación que tienen con los medios periodísticos.
- El grado en que la crisis afectó al personal del segmento que está siendo perturbado por ésta. Ese personal es el primero que debe estar enterado de lo que está pasando; es al que hay que hacerle el mayor seguimiento en esta clase de procesos evaluativos.
- El papel que asumieron los medios de comunicación, si es a favor o en contra; como ha pasado en numerosas ocasiones, ellos también han ayudado a que la crisis se agudice.

En el caso de encontrar algún medio informativo que esté entregando noticias sesgadas o con doble intención, la estrategia podría ser involucrar a otros medios de comunicación, porque el público sabe cuándo un medio está parcializado frente a una información, o qué medio es adepto a algún partido político o grupo de interés.

Si en este caso entregamos la información suficiente al resto de los medios de comunicación e identificamos un medio amigo, para que se cree un balance, a lo mejor la gente no va a quedar satisfecha con la información que la organización entregue, pero habremos conseguido que se fijen dos posiciones en la mente de la ciudadanía. Así se crea una balanza que equilibra las dos caras de la moneda, y a la gente le queda la posibilidad de decidir a cuál de los dos le cree.

El vehículo más efectivo que se establece en este plan es, como primera medida, la comunicación persona a persona con los medios periodísticos. No es imperativo que un director de comunicaciones sea amigo personal de los comunicadores, pero ayuda bastante.

Cuando se crean esos vínculos personales entre comunicadores de las empresas o de las entidades del gobierno con los periodistas de los diferentes medios de comunicación, en el momento en que llegue un proceso crítico los medios van a publicar más información de la que podrían publicar si hubiera una mala relación o, peor aún, no hubiera ninguna.

Eso lo hace bastante bien el doctor Joaquín Navarro Valls, hasta hace pocos años vocero del Vaticano, que cumplió más de veintidós años ejerciendo su labor con Juan Pablo II y luego con Benedicto XVI, y de quien se decía que era el laico con mayor poder en la Santa Sede.

El exportavoz vaticano mantenía una relación estrecha con todos los periodistas acreditados; inclusive cuando no había informaciones urgentes realizaba reuniones periódicas con grupos muy reducidos de periodistas seleccionados de acuerdo con sus intereses comunes. Se reunía, por ejemplo, con periodistas acreditados de Norteamérica o periodistas que cubrieran el tema de la salud, para mantener un contacto sectorizado con los medios de comunicación.

Para esos encuentros permanentes primero hay que establecer un derrotero para saber si el vocero va a dar declaraciones periódicas o si lo hará únicamente en los momentos críticos, si tendrá sus propias pautas para trabajar o si se atendrá a las que la misma crisis le ponga.

Como segunda medida, es necesario determinar la manera como se van

a desarrollar las entrevistas con los altos directivos de la organización y cómo se hará para preparar a estos personajes, para evitar que pase lo que ha ocurrido muchas veces cuando algunos directivos, por sus declaraciones imprudentes y sin que haya una elaboración previa, arruinan toda la estrategia, y la crisis se ahonda mucho más.

En estos casos siempre van a ser de mucha ayuda los boletines permanentes con información. Aunque pareciera que tanta información podría sobrar, la verdad es que los medios de comunicación no sólo van a agradecer que los mantengamos informados, sino que les vamos a dar la posibilidad de contar nuestra versión de la historia. Igualmente, el apoyo audiovisual en formato de calidad, como fotografías y videos sobre lo que está pasando, ayudará bastante para mantener nuestra presencia mientras dure la crisis.

Retroalimentación

La retroalimentación que se debería generar en estos procesos es muy significativa porque nos va a permitir delimitar a la vez la crisis en la que estamos metidos y a evitar que más adelante surjan otras. Ejercicios para mantener una permanente fluidez de información deberían empezar a hacerse desde el momento de la precrisis, cuando definamos las áreas de la organización que pueden ser más sensibles.

Luego de esa definición el siguiente paso es empezar una retroalimentación con los medios de comunicación, que son los encargados de establecer ese puente con la ciudadanía en general. Luego, de manera más directa, a través de programas de comunicación, tales como correo directo, actividades de responsabilidad social o visitas a los sectores que podrían afectarse. Esto nos ayuda a solucionar uno de los grandes interrogantes de las entidades en problemas: ¿Cómo involucrar a otras personas para resolver la crisis más rápido?

Lo anterior va en el sentido de que cuando, a través de los medios de comunicación o de nuestra propia información, le contamos a la opinión pública que hay otros personajes involucrados en la resolución de la crisis, la gente va a tener mayor tranquilidad. Hay más seguridad cuando se sabe que alguna organización estatal o internacional está involucrada en el proceso de regulación de una crisis o cuando se sabe que existe un orden que no permite que el problema pase a mayores.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no siempre nos va a llegar toda la información relativa a la crisis por la que estamos pasando o en la que podríamos vernos envueltos. Así que vamos a tener que establecer un filtro para saber cuáles de los mensajes que nos llegan se ajustan a las necesidades del momento crítico de manera específica. Si logramos mantener grupos focales permanentes, con el tiempo la información permanente que obtengamos nos ayudará a fortalecer nuestra posición en otros niveles de la entidad.

El que tiene la información tiene el poder, dice una famosa frase.

Presupuesto

Hay que asegurarse de que los responsables de la resolución de cada crisis cuenten con el presupuesto apropiado para emprender las acciones que sean necesarias para resolver la situación. La carencia de suficientes recursos, en lugar de ayudar a salir de ella, puede profundizar más sus nefastas consecuencias. Es muy difícil salir de una crisis de cierta magnitud si no hay suficiente presupuesto.

Un ejemplo que ilustra lo que aquí decimos es el de los cien millones de dólares que le costó a Johnson & Johnson acopiar los treinta y un millones de botellas de pastillas de Tylenol que estaban dispersas por todo el país, además de la campaña publicitaria que lanzó posteriormente y que le costó a la compañía una grandísima cantidad de dinero, para afrontar la crisis que sufrió su producto estrella.

Las organizaciones deberían destinar un presupuesto fijo en el rubro de comunicaciones, por el concepto de líneas de emergencia, que permita hacer frente a crisis futuras, tal y como lo hacen con presupuestos fijos para publicidad o para su funcionamiento, en general.

Cuando la crisis se haya superado hay que pensar en un presupuesto para la etapa posterior, que nos brinde los recursos destinados a ayudar a reconstruir la lealtad afectada y establecer los elementos necesarios para evitar que vuelvan a ocurrir los errores que produjeron la crisis.

Cuando mencionamos el presupuesto destinado a estos temas en particular,

usualmente no estamos hablando de grandes inversiones, aun que podría parecerlo. Sin embargo, a veces mantener a raya una crisis o salir bien de ella nos puede costar muchísimo dinero, pero, en el peor de los casos, será menos de lo que significaría el cierre de una empresa.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: BANANERA CHIQUITA BRAND RECONOCE PAGOS DE 1,7 MILLONES DE DÓLARES A LAS AUTODEFENSAS COLOMBIANAS

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Bananera Chiquita Brand.

En 1997 se habría producido una primera reunión donde se definieron varios pagos de la multinacional bananera Chiquita Brand a grupos de autodefensas en Colombia. Los desembolsos, motivados por cuestiones de seguridad según la empresa, se realizaron durante meses y fueron aprobados por la alta directiva de la organización comercial desde Cincinnati en los Estados Unidos, bajo la modalidad de aportes a empresas de seguridad.

Esta versión fue dada a conocer en medio del juicio que en 2007 adelantó el Departamento de Justicia norteamericano contra la empresa bananera de ese país.

Los fiscales federales, además de asegurar que se hicieron negocios de esta naturaleza con los capos de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), una organización de extrema derecha, manifestaron que hicieron lo propio con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc), organización de extrema izquierda.

Se tiene certeza que, al menos desde el 2000, los directivos de la compañía estaban al tanto de los pagos que se hacían a estos grupos que el Departamento de Estado cataloga como terroristas; inclusive los mismos abogados de la entidad reconocieron que esos pagos fueron hechos de manera ilegal.

Tres años más tarde, es decir en el 2003, los abogados de la firma hablaron con los encargados del caso por parte de las autoridades y reconocieron haber efectuado esos pagos. Luego de una conciliación, la justicia determinó imponer una multa de veinticinco millones de dólares, mientras que la empresa emitió un comunicado en el que

expresó que: “Los pagos efectuados por la compañía siempre fueron motivados por nuestra preocupación, de buena fe, por la seguridad de nuestros empleados”.

Igualmente, como parte del acuerdo, la compañía se comprometió a diseñar un programa de ética para regular sus actuaciones en el futuro. Una vez revelada esta crisis a través de los medios de comunicación, la justicia colombiana revivió una investigación para la que pidieron cooperación a las autoridades norteamericanas, en el sentido de que la filial de Chiquita en Colombia, Banadex, estaría implicada en un caso de tráfico de armas para las autodefensas, en 2001.

La investigación se puso en marcha para establecer si parte de los 1,7 millones de dólares que pagó la multinacional a los grupos terroristas fueron utilizados para la compra de armamento, ya que esta empresa fue la que hizo el desembarco de los contenedores donde este venía.

Como capítulo final a esta situación, el fiscal general de Colombia, Mario Iguarán Arana, dijo que estableció contacto con la corte estadounidense que lleva el caso para determinar si con los dineros pagados por la compañía se realizaron masacres en la zona de influencia de los paramilitares.

El presidente de entonces, Álvaro Uribe Vélez, al ser interrogado sobre si estaba a favor de la extradición de los directivos de Chiquita Brand a Colombia, dijo que: *“Eso es normal. La extradición debe ser de aquí para allá y de allá para acá”*.

El expresidente Andrés Pastrana Arango fue más allá y, en una misiva al fiscal general Iguarán, manifestó que: *“Ante el silencio de las autoridades (...) le solicito se (...) pongan en ejecución los acuerdos internacionales sobre extradición para que quienes financiaron las actividades criminales de estos grupos, respondan ante la ley colombiana”*. Dijo, además, que con este precedente cualquiera que financie grupos ilegales, saldrá de paso al pagar una multa, como lo hizo esta multinacional.

CASO 2: POLICÍA INGLESA ASESINA A JOVEN DE BRASIL E INTERFIERE CON LA INVESTIGACIÓN

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Policía de Inglaterra.

La guerra contra el terrorismo que se inició luego de los ataques del 11 de septiembre en los Estados Unidos ha motivado en muchas ocasiones que se actúe de manera precipitada, y que las consecuencias de eso se midan en inocentes que pagan penas en cárceles o en personas que terminan sus vidas de manera inesperada. Así le ocurrió el 22 de julio de 2005 a Jean Charles de Menezes, el joven brasileño de veintisiete años que fue asesinado por la policía metropolitana de Londres, al confundirlo con un terrorista.

Ese 22 de julio, De Menezes se dirigió a tomar el metro y, en la estación Stockwell, fue ultimado al recibir siete disparos en su cabeza y uno en el hombro. La inmediata versión de los policías fue que el joven se había saltado el torniquete de entrada a la estación, que había huido sin hacer caso a los llamados de alto y que tenía vencido el visado de permanencia en Inglaterra.

Sin embargo, información de la Comisión Independiente de Quejas de la Policía (IPCC) entregada al canal de televisión ITV da cuenta de que Jean Charles entró despacio al metro, que incluso tuvo tiempo de tomar un periódico gratuito y que, además, tenía sus documentos al día.

Ian Blair, jefe de la Policía de Londres trató de que la IPCC no participara en la investigación, y unos días después, cuando reconoció su error por hacer esa solicitud, ya habían pasado oportunidades valiosas para recolectar información que habría podido implicar más a la Policía.

Adicional a esto, The Daily Telegraph, uno de los diarios más influyentes de la oposición, reveló que se habían usado balas expansivas para matar a De Menezes, elementos prohibidos por la Convención de la Haya.

Una serie de irregularidades como las descritas en el párrafo anterior propiciaron sendas acusaciones en contra de la policía metropolitana y, muy especialmente, contra su jefe Blair, cuya cabeza pidieron los partidos de la oposición. Incluso, el Secretario del Interior a la sombra en una carta dirigida al Secretario del Interior en funciones, exigió vehementemente que se removiera a Blair del cargo.

Tony Blair, primer ministro para la época del suceso, dijo ante su homólogo brasileño Lula Da Silva: “Una vez más, déjeme decirle que ofrecemos nuestras más profundas disculpas a la familia De Menezes por este trágico suceso y yo, por supuesto, le aseguro al presidente que habrá una investigación”.

Luego de un juicio, el juez Henriques sentenció que se habían cometido “diecinueve errores catastróficos”, pero dejaba al jefe de la policía sin culpa de ellos. El costo lo tuvo que pagar el comisionado adjunto Andy Hayman, de quien se dijo que había sido el culpable de ocultarle información a sus superiores, y que por esta causa la policía de Londres emitió declaraciones con falsedad. El señor Hayman tuvo que abandonar la institución.

Capítulo Cuatro

Manual de crisis

El concepto de anticipación a los efectos que podrían generar crisis, es el mejor recurso para una entidad. Para afrontar cualquier crisis, y hacerlo con un control que nos permita padecer en su mínima expresión los efectos negativos, toda entidad pública o privada debería contar con un Manual de Crisis, elaborado por expertos, a la medida de sus necesidades.

Así los encargados de la identificación y posterior resolución de esta situación tendrán una guía que, si bien, no será la salida completa (porque sería imposible prever cómo llegará cada una de las crisis), se convertirá en un apoyo a la hora de establecer la ruta de emergencia.

Este manual, que se construye de acuerdo con la información que se haya recogido, 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.

Debe ser elaborado con apoyo de la entidad, pero dirigido por un profesional que no esté dentro de la organización. La idea de esto es que el experto de afuera 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 puede 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 cuáles son las falencias a las que la empresa podría verse abocada en algún momento y entregarle estrategias desde dos áreas: la comunicación y las relaciones públicas como primera medida y desde la publicidad como segunda opción para resolver en definitiva lo que puede pasar.

Para dar un ejemplo claro de cómo debe construirse un efectivo Manual de Crisis, voy a recurrir a uno, que elaboré hace algunos años en compañía de la especialista de la Universidad Complutense de Madrid, Patricia Arriaza. Este manual ya demostró que funciona, y ha sido discutido en varias

sesiones académicas tanto de la profesora Arriaza como en las mías.

Al manual original se le hicieron varios cambios para adaptarlo a uno que sirviera de muestra, y el que resultó de estas modificaciones, y que ahora se presenta en este capítulo, hace parte del INGEOBRAS, una supuesta entidad encargada de ejecutar obras civiles para el gobierno.

* * *

Introducción

Este Manual de Crisis del INGEOBRAS no pretende agotar la totalidad de los escenarios negativos que podrían manejarse en el desarrollo del trabajo normal de la entidad. Sin embargo, el concepto de anticipación a los efectos que podrían generar crisis es el mejor recurso para una entidad como esta, que tiene una gran cantidad de actores que causarían situaciones de desequilibrio.

Los casos de crisis que se expondrán en las páginas sucesivas son los que se han identificado como los más recurrentes y como los que crearían un clima de inestabilidad reflejado en los públicos objetivos del INGEOBRAS. De estos casos pueden generarse variaciones que son imposibles de prever; sin embargo, su forma de resolución corresponde al proceso de asociación positiva, en el que se identifican componentes buenos de un problema, para aplicarlos a otro similar.

Los públicos identificados son, por un lado, los más expuestos por las acciones del INGEOBRAS y, por el otro, los que más exponen la labor de la entidad ante la opinión pública y son sus primeros detractores. El conocer de antemano la existencia de ambos, y de sus variantes, permite construir un esquema de comunicación permanente con la suficiente capacidad para desarmarlos en una eventual crisis en la que ellos sean sus generadores. De otro lado, cuando esos públicos se reconozcan como futuros afectados, podrá ser cumplido a cabalidad el compromiso del INGEOBRAS de no producir, o de generar el menor daño posible.

La recomendación más importante en cualquier crisis es la comunicación permanente, utilizando todas las herramientas de que se disponga. Ofrecer de manera permanente información sobre la manera como evoluciona el problema complementa esta sugerencia.

Al final del Manual se entrega un anexo, en el que se describe el manejo de una crisis generada por un accidente, situación para la que habrá que estar preparados en una entidad de estas condiciones, y con la clase de maquinaria y la cantidad de personal expuesto con los que opera.

A. Delimitación de los públicos

A continuación se presentan los diferentes públicos con los que el INGEOBRAS podría verse involucrado durante una crisis. Estos públicos se clasifican en: internos, externos, públicos que tengan influencia en la opinión pública y públicos con influencia positiva. Cada uno de ellos puede ser generador, transmisor o destructor. Al referirnos a cada público, en algunos casos se definirá en qué circunstancias y cuándo son aliados o cuándo son detractores, según la manera como actúen.

Público interno

Los públicos internos son los empleados y la junta directiva del INGEOBRAS pueden ser generadores, transmisores o destructores. Son:

- a. Públicos generadores: si crean una imagen positiva de la organización.
- b. Públicos transmisores: si reproducen un comportamiento que refleje las bases de la imagen corporativa del INGEOBRAS.
- c. Públicos destructores: si menoscaban la imagen del INGEOBRAS.

Empleados del Ingeobras

Los empleados constituyen un potencial ejército de relacionistas públicos a la hora de construir, mantener o destruir la imagen del INGEOBRAS y según su posición frente a la empresa y a la situación, pueden ser aliados o detractores. Ellos serán los terceros creíbles para cualquier usuario o medio de comunicación que recoja sus argumentos a la hora de hablar, en positivo o en negativo, del INGEOBRAS.

Por lo anterior, el esfuerzo de comunicación con los trabajadores debe ser constante y agresivo, ya que los empleados:

Serán aliados, si están bien informados de todo el que hacer del INGEOBRAS y si trabajan en un buen clima laboral.

- Serán detractores, cuando resientan falta de comunicación e

información, ya sea de parte de sus jefes, al interior de sus equipos de trabajo o cuando conozcan o perciban prácticas inadecuadas en el trabajo de su organización.

Junta directiva

Los miembros de la junta directiva del INGEOBRAS son un público interno. Estos:

- Serán aliados, cuando están dispuestos a apoyar todas las políticas propuestas del INGEOBRAS.

Público externo

El público externo está conformado por los usuarios de las carreteras, los contratistas nacionales, los contratistas internacionales, las empresas de obras públicas o privadas que estén afiliadas a la Cámara de Construcción y los municipios o entidades territoriales. Estos públicos pueden ser estratégicos o coyunturales:

- a. Público estratégico: sin el cual la institución no puede desarrollarse.
- b. Público coyuntural: su importancia estratégica depende de la situación y coyuntura del INGEOBRAS en un momento determinado.

Usuarios de las carreteras

- Serán aliados: siempre que las vías por las que pasen estén en buen estado.
- Serán detractores: cuando los trabajos del INGEOBRAS les impida o les retrase el cumplimiento de sus jornadas; por ejemplo: que sus hijos lleguen tarde a las escuelas, que pierdan una venta o un cliente o que se demoren más de lo previsto para desplazarse hacia otro lugar.

Contratistas nacionales

- Serán aliados: para apoyar las políticas y planes del INGEOBRAS que deriven en más fuentes de empleo para ellos.
- Serán detractores: si buena parte de los trabajos se le concede a empresas internacionales o si a éstas se les contrata por montos más altos que a las del país.

Contratistas internacionales

- Serán aliados: si el INGEOBRAS les concede parte de las obras previstas.
- Serán detractores: cuando el INGEOBRAS les dé preferencia a las empresas nacionales.

Empresas de obras públicas o privadas afiliadas a la cámara de construcción

- Serán aliadas: siempre y cuando el INGEOBRAS les conceda buena parte de los trabajos previstos.
- Serán detractores: si toman una postura negativa cuando estas no sean tenidas en cuenta para la definición de políticas de construcción.

Municipios o entidades territoriales

- Serán aliados: cuando apoyen y contribuyan a la agilidad en la realización de las obras.
- Serán detractores: cuando justifiquen que parte del capital que se destina a INGEOBRAS debe ser del municipio.

Públicos que tengan influencia en la opinión pública medios de comunicación

- Serán aliados: siempre que el INGEOBRAS sea una fuente abierta a las necesidades de insumos informativos de los periodistas.
- Serán detractores: cuando se les niegue información; si la entrega de ésta es demorada; si la información que se comunica no es completa y detallada; si es difícil para la prensa obtener declaraciones de los funcionarios del INGEOBRAS; si se les desgasta convocándolos para temas poco relevantes.

Líderes de opinión

- Serán aliados: para reforzar su imagen y los beneficios que se están viendo en las vías y las demás obras que utilizan diariamente los ciudadanos, en momentos de baja aparición del INGEOBRAS en la agenda noticiosa. En los momentos de ataques políticos al INGEOBRAS, si tienen una buena opinión de la empresa.
- Serán detractores: estos podrían tener alguna influencia negativa en algún momento si el INGEOBRAS les concede una cantidad representativa de contratos a empresas constructoras internacionales o

si los inconvenientes de construcción de obras son demasiado molestos y traen consecuencias graves a la población.

Gremios industriales

- Serán aliados: cuando, utilizando su poder de interlocución y convocatoria, contribuyan a la difusión de mensajes y de acciones de apoyo al INGEOBRAS en momentos de ataque político.

Público con influencia positiva coalición gobernante

- Serán aliados: el INGEOBRAS es una de las banderas más destacadas con las que pueden fortalecer su imagen los gobiernos de turno, los beneficios son visibles por muchos.

Congresistas del partido de gobierno y de partidos aliados

- Serán aliados: apoyarán siempre las actividades del INGEOBRAS y lo defenderán en tiempos de crisis.
- Serán detractores: dependiendo de la conveniencia para los partidos aliados, podrían unirse a opositores para apoyar decisiones que afecten al INGEOBRAS.

Proveedores de servicios

- Serán aliados: siempre que los trabajos del INGEOBRAS sean una fuente de consumo importante.
- Serán detractores: en el momento en que se dé preferencia a ofertas de nuevos proveedores.

B. Delimitación de amenazas

El INGEOBRAS es una institución que está sometida a grandes presiones y que es objeto de amenazas latentes que crean un clima de inestabilidad e incertidumbre, sobre la favorabilidad con la que serían recibidos sus planes regulares de trabajo, por parte de los públicos identificados.

Dentro de este contexto, reconocemos dos tipos de amenazas: amenazas permanentes y amenazas de coyuntura, que pueden desembocar en una crisis y modificar el esquema de éxito con el que debería contar una entidad que tenga las características del INGEOBRAS.

En esta etapa, que es la de las recomendaciones, sólo se identifican las amenazas y se esquematiza una salida. En la etapa siguiente, que se refiere a la respuesta a cada amenaza, desde la comunicación, se proponen aplicaciones concretas.

Amenazas permanentes

Definición y correctivos antes de la crisis

Estos factores desestabilizadores están presentes desde la creación misma del INGEOBRAS y sus efectos dañinos podrían haber sido medidos desde un principio; de la misma manera, las estrategias para enfrentarlos y evitar su desarrollo corresponden a un plan fijo que tiene los siguientes componentes:

- a. Comunicación preventiva
Diseñar estrategias de comunicación que permanentemente estén fortaleciendo la imagen del INGEOBRAS y que en el momento de crisis van a aminorar el efecto nocivo de la amenaza.
- b. Desarrollo de marketing
Piezas de mercadeo y publicidad, que estén enfocadas a inducir una visión positiva del INGEOBRAS en el pensamiento de los potenciales generadores de crisis.

Amenazas detectadas

• Críticas por la baja calidad de las obras

- a. Comunicación preventiva
Generar el mensaje de que el INGEOBRAS sólo trabaja con contratistas que pasen una prueba de calidad.
- b. Desarrollo de marketing
Demostrar a través de la publicidad y generación del ‘boca a boca’ la calidad que tienen los trabajos del INGEOBRAS y la prioridad que este ítem tiene dentro de la Institución.

• No hay claridad entre lo qué SÍ hace y lo que NO hace el INGEOBRAS.

- a. Comunicación preventiva
Establecer hasta qué punto se desarrollan las funciones del INGEOBRAS y de manera constante e indirecta, comunicarlas por todos los medios.

b. Desarrollo de marketing

Hacer uso de todas las herramientas de comunicación y mercadeo para interiorizar en el pensamiento de los ciudadanos, los verdaderos alcances de la entidad. Lograr esto evitará muchas críticas que degenerarían en crisis por desconocimiento.

• **Crítica de los alcaldes municipales por el desarrollo de las obras del INGEOBRAS.**

a. Comunicación preventiva

Identificar los públicos objetivos de las críticas de los alcaldes y desarrollar una campaña de comunicación permanente, con el fin de mantenerlos al tanto de las noticias generadas en el INGEOBRAS, y no dar pie a la desinformación que se produce en el momento de los ataques.

b. Desarrollo de marketing

Conseguir un contacto personalizado con cada uno de los actores expuestos a la información negativa surgida en los ataques de los alcaldes.

• **Los transportadores critican en términos generales al INGEOBRAS.**

a. Comunicación preventiva

Demostrar que la entidad cumple dentro sus posibilidades con las sugerencias de los transportadores, y fomentar con estos actores una comunicación de cara a la opinión pública.

b. Desarrollo de marketing

Como mecanismo de blindaje, de manera periódica convocar eventos en los que se vincule específicamente a los transportadores con el INGEOBRAS, para que tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias y evitar posibles críticas en las que estos aseguren que no son tenidos en cuenta.

• **Los constructores piden participación en la Junta Directiva del INGEOBRAS y más contrataciones.**

a. Comunicación preventiva

Anticiparse a las críticas, conociendo los factores por los que se guían los constructores. Por ejemplo, una de las críticas podría relacionarse con la vinculación de empresas extranjeras a los procesos, y la pregunta de por qué no se vinculan únicamente empresas nacionales. Para cerrarle

el paso a esta posible crítica sería necesario divulgar las condiciones de la ley de contratación y mostrar los beneficios concretos de abrir las licitaciones con participación internacional.

b. Desarrollo de marketing

Estructurar una campaña de información sobre la cantidad de constructoras nacionales en la entidad y, al mismo tiempo, las oportunidades que tienen las empresas nacionales en el exterior y la participación del INGEOBRAS en el proceso de promoción.

- **Los medios de comunicación hablan de manera negativa de los proyectos.**

a. Comunicación preventiva

Fomentar la cultura de que los medios de comunicación sean los primeros en enterarse de los proyectos que emprende el INGEOBRAS, antes de que los rumores negativos empiecen.

b. Desarrollo de marketing

A partir de documentos simplificados, cuadros, gráficos, estadísticas y demás, apoyar la labor informativa de los medios en cada una de las ejecutorias del INGEOBRAS.

Amenazas De Coyuntura

En general, las críticas que va a recibir el INGEOBRAS van a estar enfocadas en los puntos que hemos descrito en las páginas anteriores. Pueden venir algunas correspondientes a hechos coyunturales, pero en la gran mayoría de los casos serán ramificaciones de las ya planteadas.

Recomendamos verificar la amenaza que vemos que se cierne sobre la empresa o sobre el líder político, para luego tomar medidas similares a las que se usaron para conjurar las crisis antes descritas, variando sólo el mensaje, de acuerdo con el contexto particular a cada caso.

C. Respuesta desde la comunicación a cada amenaza

La comunicación cuenta con dos tipos de herramientas para afrontar cada amenaza: las herramientas de comunicación y las herramientas de marketing.

• Críticas por la baja calidad de las obras.

Mensaje que se quiere transmitir

Difundir en la opinión pública el mensaje de que el INGEOBRAS exige altos estándares de calidad que garanticen la durabilidad de las obras realizadas por sus contratistas.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

Presentar ante los medios de comunicación una nueva resolución del INGEOBRAS que acentúe los requisitos de calidad en materiales y en la ejecución de las obras, a través de:

1. Preparar la resolución.
2. Informar a los contratistas.
3. Convocar una rueda de prensa.
4. Comunicación de sostenimiento.
 - 4.1 Diseño de imagen visual del mensaje de calidad.
 - 4.2 Ubicación de esa imagen en todos los proyectos del INGEOBRAS.

b. Herramientas de marketing

Desarrollar una campaña de publicidad en los siguientes medios:

1. El informador
2. La crónica
3. La voz
4. Medios locales
5. Medios alternativos (cine)

• No hay claridad entre lo qué SÍ hace y lo que NO hace el INGEOBRAS.

Mensaje que se quiere transmitir

Lograr que los ciudadanos tengan suficiente claridad y una mejor percepción sobre los verdaderos alcances del INGEOBRAS.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

Identificar a los públicos más sensibles a esa confusión y mostrarles de manera clara las diferencias.

1. Estudio de opinión para determinar cuáles de los públicos del

INGEOBRAS no tienen esa claridad.

2. Segmentar el mensaje y los canales que hagan claridad sobre las diferentes funciones de la Institución.

b. Herramientas de marketing

Se recomienda evitar difundir de manera abierta el mensaje de lo que SÍ hace y lo que NO hace el INGEOBRAS, porque la percepción que puede existir entre los receptores del mensaje es que la entidad quiere desligarse de otras responsabilidades. Por el contrario, se sugiere desarrollar una campaña enfocada en:

1. Correos directos con mensajes segmentados de acuerdo con cada público.
2. Capacitaciones básicas en los temas de funcionamiento de la entidad, de acuerdo con el interés de cada público.

• **Críticas de los alcaldes municipales por el desarrollo de las obras del ingeobras.**

Mensaje que se quiere transmitir

Mantener un flujo permanente de información dirigida a los públicos que pueden ser susceptibles de sufrir un cambio de percepción como consecuencia de las críticas de los alcaldes.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

Anticiparnos desde el INGEOBRAS a las críticas de los alcaldes y, desde antes de que se produzca, llenar el vacío de comunicación que éstas generan.

1. Identificación de los públicos más sensibles y que mayor credibilidad tienen en sus alcaldes.
2. Lobbying (o actividades para influir favorablemente) con los líderes de opinión y con las fuerzas vivas de cada municipio, llevándoles mensajes específicos que desvirtúen las críticas recurrentes de los alcaldes.
3. Comunicación de sostenimiento.

b. Herramientas de marketing

Estas herramientas se desarrollan en dos etapas:

1. Conocimiento de los públicos y de los mensajes recurrentes; (los primeros, por medio de estudios de opinión, y los segundos, a través de

los archivos de medios.

2. Entrega de mensajes segmentados de manera personalizada.

• **Los transportadores critican en términos generales al INGEOBRAS.**

Mensaje que se quiere transmitir

Demostrar que el INGEOBRAS apoya decididamente a los transportadores y mantiene una comunicación estrecha con el gremio, escuchando sus sugerencias y necesidades.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

Mantener comunicación periódica con el gremio.

1. Convocar a reuniones abiertas entre los transportadores y los funcionarios del INGEOBRAS, en las que se expondrán los temas en que puedan generarse mejorías.

2. Luego de estas reuniones, mostrar las conclusiones a la prensa, a través de un comunicado, en el que se resalten las posibles acciones que vaya a tomar el INGEOBRAS.

b. Herramientas de marketing

Como primera medida, es necesario informarle tanto al gremio de transportadores como al de los medios de comunicación, las intenciones de escuchar las sugerencias de ambos.

1. Convocatoria a conferencia de prensa para la primera reunión.

2. Generación de Free Press que propongan soluciones a los problemas planteados en esas reuniones.

• **Los constructores piden mayor participación en la administración del INGEOBRAS (presencia en la Junta Directiva) y más contrataciones.**

Mensaje que se quiere transmitir

Conseguir claridad en la percepción que tiene el público sobre los diferentes papeles que ejercen tanto los constructores como el INGEOBRAS como institución. Además de esto, demostrar que el INGEOBRAS se rige por la Ley de Contrataciones, y que aunque los constructores pasaran a formar parte explícita del Consejo Directivo, esto no significa que tuviera que adjudicarse una mayor cantidad de obras a los unos o a los otros.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

Mantener una base de argumentos para los constructores, que se refleje hacia la opinión pública en general, con el fin de desestimar las críticas que puedan surgir de este gremio.

1. Construcción de argumentos basados en documentación: leyes, cifras, datos.

1.1 ¿Qué cantidad de constructoras participan en las obras del INGEOBRAS?

1.2 ¿Quiénes son y qué trabajos han hecho desde el inicio de la entidad?

1.3 ¿Qué ordena la Ley sobre ese particular?

1.4 ¿Qué porcentaje de los contratistas son nacionales y qué porcentaje extranjeros?

1.5 Definir los porcentajes anteriores, desde el punto de vista histórico del INGEOBRAS y desde el punto de vista actual.

1.6 Demostrar el apoyo y las gestiones del INGEOBRAS para promover a constructoras nacionales en otros países.

2. Demostrar los beneficios de abrir las licitaciones.

2.1 Se da mayor transparencia al proceso.

2.2 Se obtienen más opciones de internacionalizar empresas constructoras nacionales.

b. Herramientas de marketing

Con los datos obtenidos, organizar una campaña que informe de manera permanente sobre la participación que tienen las constructoras en el trabajo del INGEOBRAS, con el spin (dar un giro a la información) de mostrar a la entidad como generadora de empleo.

1. Convocatoria a la prensa escrita, tres veces al año, para informar sobre los datos recogidos, que demuestran la cantidad de empleo generado en la entidad.

Enfocar los datos obtenidos en las oportunidades que se han generado desde el INGEOBRAS, para que empresas nacionales trabajen en el exterior.

2. Contar las historias de éxito de empresas que han participado en obras de construcción en el exterior gracias al INGEOBRAS, a través de una campaña publicitaria. Esta campaña se haría sólo una vez.

- **Los medios de comunicación hablan de manera negativa de los proyectos.**

Mensaje que se quiere transmitir

Lograr que los periodistas actúen en el desarrollo de su trabajo como terceros creíbles, y que abonen a la construcción de reputación del INGEOBRAS.

Pasos para lograrlo

a. Herramientas de comunicación

– Convertir al INGEOBRAS en la más creíble y efectiva fuente informativa sobre las obras viales del país.

1. Comunicación directa y permanente con cada uno de los periodistas que cubren la fuente y con los que esporádicamente podrían hacerlo.

1.1 Comunicación personal, aún en el tiempo en que no se generen noticias.

1.2 Crear lazos de confianza, por medio de la realización de talleres formativos sobre temas relacionados, que revistan un marcado interés para los periodistas.

1.3 Realizar recorridos por los lugares de construcción de las obras, en los que se den explicaciones del proceso.

2. En situaciones especiales, realizar lobbying con los directores de los medios, mostrando los datos de manera sencilla y explotando la oportunidad de la noticia.

b. Herramientas de marketing

A partir de elementos gráficos, apoyar el trabajo de los periodistas con elementos que en cualquier momento sirvan como fuentes de consulta de los temas relacionados con el INGEOBRAS.

1. Diseño de una animación en video con el proceso de construcción de una vía, y entregarlo en medio digital (CD o DVD).

2. Diseño de piezas gráficas que se constituyan en una especie de biblioteca multimedia que sirvan de referencia para futuras consultas.

3. Realizar una entrega periódica de estos elementos, con la modalidad de fascículos.

D. Conformación y funcionamiento del comité permanente de crisis

Su misión será efectuar la primera evaluación de la situación adversa que se esté presentando, o que esté por desencadenarse, y decidir si se hace

necesario poner en marcha las acciones delineadas en el Manual de Crisis o si únicamente se trata de una situación menor que no requiere dar esos pasos.

Una vez declarada la situación de crisis, y durante su desarrollo, este comité será el responsable de la gestión de los procesos de comunicación.

Las personas que compongan el comité de crisis deben ser idóneas para enfrentar la situación, de acuerdo con la naturaleza de ésta. Es conveniente que estén presentes dos tipos de personas: las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía. Las segundas deben ser personas que gocen de buena imagen y sean muy abiertas a la comunicación.

Voceros del comité de crisis

No todos los miembros del comité de crisis van a ser sus voceros. Deberá elegirse una persona que represente al INGEOBRAS en la difusión de mensajes relacionados con la crisis.

Este vocero tendrá el compromiso de capacitarse periódicamente en cuanto a las estrategias para el manejo de los medios de comunicación, los distintos tipos de entrevistas, el desempeño durante las ruedas de prensa, la estructuración de mensajes, el mantenimiento de las ideas estratégicas en los mensajes, el trato con los periodistas, las salidas acertadas a preguntas difíciles y el manejo de la comunicación no verbal, entre otros temas.

Composición del comité permanente de crisis

Este comité debería estar integrado por el director de comunicaciones, un representante –de alto nivel– del departamento de la institución que está directamente involucrado en la crisis, un delegado del presidente del INGEOBRAS y un delegado del gobierno.

Una recomendación importante para la conformación de este comité es que sus miembros tengan en la institución un poder de decisión que sea lo suficientemente significativo como para que no se retrasen los procesos de información a la prensa y a otros públicos que necesiten ser conocedores de datos durante la crisis.

Análisis constante por parte del comité de crisis

El comité permanente de crisis actuará como el radar del INGEOBRAS pues reconocerá de antemano los planes de trabajo que podrían generar situaciones adversas.

Las herramientas de comunicación que pueden utilizarse para hacer el análisis son:

• Cuadro de análisis de opinión pública

Mantener resumidas en un cuadro analítico las posturas u opiniones de distintos sectores de la vida nacional con respecto al quehacer del INGEOBRAS, con el objeto de identificar de cuáles sectores y de qué públicos nos puede venir un ataque que se transforme en crisis y quiénes podrían ser nuestros mejores aliados en momentos adversos.

• Estudios de imagen

Serán útiles porque recogen las percepciones que el INGEOBRAS genera en las distintas audiencias, nos dan una idea de sus inconformidades, expectativas, peticiones, puntos de apoyo y satisfacciones con respecto al trabajo de la institución.

• Reuniones habituales del comité

Este deberá no sólo retroalimentarse, sino también tratar los temas más relevantes que sean identificados en el cuadro de análisis de la opinión pública sobre el INGEOBRAS, con el propósito de realizar comunicación preventiva en las áreas en las que se identifique algún riesgo. En caso que las actividades diarias consuman el tiempo para estas reuniones, cada miembro del comité por separado deberá hacer su propio análisis de los temas álgidos (que podrían llegar a desencadenar una crisis) y retroalimentar sus soluciones de comunicación al resto del comité, puede ser a través de un canal como el correo electrónico. Este comité se reunirá una vez cada quince días.

El Comité Permanente de Crisis siempre debe tener presentes los siguientes pasos generales sobre la forma como debe de actuar:

- a. Identificación de la crisis. Convocatoria del comité, primera evaluación y elaboración del llamado Discurso de Espera.
- b. Enfrentamiento de la crisis.

- c. Definición de la logística y establecimiento de un centro de control de la situación, constitución del Comité Específico de Crisis, designación del portavoz o portavoces, evaluación de las necesidades de comunicación (públicos que necesitan con más urgencia la información: afectados, familiares de los afectados, empleados, medios de comunicación específicos, directivos, altos funcionarios del gobierno, técnicos).
- d. Resolución de la crisis.
- e. Información documental, procurando siempre entregar cifras y datos concretos, difusión informativa y lobbying institucional.

Gestión de la post crisis

1. Evaluar el estado en el que quedaron la imagen y la reputación corporativa del INGEOBRAS, mediante:
 - 1.1 Auditoría de imagen interna y externa.
 - 1.2 Monitoreo de opinión pública.
 - 1.3 Enriquecer y retroalimentar la comunicación preventiva.
 - 1.4 Mejorar y fortalecer las medidas y procesos que se siguieron para manejar la crisis.

E. Conformación y funcionamiento de los comités específicos de crisis

Cada una de las áreas identificadas como generadoras de crisis necesita un manejo oportuno, en el momento en que se identifique algún cambio negativo de las rutinas permanentes del INGEOBRAS.

Siguiendo con el esquema del Comité Permanente de Crisis, se recomienda la activación de un Comité Específico con las siguientes características y funciones:

Características y conformación

Este Comité refuerza el papel del Comité Permanente. Es la respuesta inmediata a la crisis, y las funciones de cada uno de sus miembros deben estar preparadas desde antes de que esta ocurra.

Cada crisis que se genere al interior del INGEOBRAS requerirá del soporte de las personas que están capacitadas en el manejo de temas difíciles, que conozcan las posibles soluciones al problema y que puedan especificar los pasos concretos que se deben seguir.

Cuando las situaciones que se detecten como amenazas empiecen a generar modificaciones de los patrones normales del funcionamiento del INGEOBRAS, será necesario recurrir a la figura del Comité Específico. Este comité será convocado de inmediato por el director de comunicaciones, para que sesione en un espacio con todas las condiciones de monitoreo y comunicación:

- Computador con acceso a internet banda ancha.
- Fax.
- Teléfonos con acceso a celulares.
- Fotocopiadora.

Este comité podría conformarse de la siguiente manera, tanto en relación con sus miembros como con las siguientes funciones:

Presidente del ingeobras o su delegado de confianza

Es necesario que el presidente participe en el Comité Específico de cada crisis, porque éste tendrá que tomar decisiones de trascendencia que no dan espera para ser consultadas. En el caso que el presidente no pueda participar, asistirá como su delegado una persona que tenga poder de decisión y que esté en capacidad de dar vía libre a las acciones que se definan para contrarrestar la crisis.

La cabeza del o de los departamentos afectados

Su función principal en el Comité Específico será no solo proveer la información necesaria (TODA LA INFORMACIÓN) para ser procesada, sino dimensionar el estado real de la crisis que se enfrenta. Es necesario destacar que por mínima que pueda parecer una información relacionada, esta podría ser la fuente de solución.

Director de comunicaciones del ingeobras

Con la ayuda de este manual, determinará cuáles son las mejores herramientas de comunicación que se deben usar en el momento en que se desencadene un suceso adverso, y tendrá un especial protagonismo, en cuanto que será traductor del lenguaje técnico al lenguaje común.

Además de los miembros que acaban de mencionarse, mientras dure la crisis el Comité Específico deberá tener a su disposición el siguiente personal de apoyo, que deberá garantizar la posibilidad de permanecer en

tiempo extra al del horario regular del INGEOBRAS:

- Una secretaria/asistente.
- Un mensajero con vehículo disponible.

Recursos de apoyo

Para funcionar de manera correcta y evitar retrasos en la resolución de la situación, el Comité Específico deberá tener preparados los siguientes recursos en el momento de empezar su labor:

- Listado actualizado de TODOS los periodistas que cubren la fuente, que incluya número telefónico, número celular, correo electrónico y dirección física de su lugar de trabajo.
- Listado de TODAS las personas que tengan manejo de información en el INGEOBRAS, por mínima que ésta pueda parecer. Este listado debe incluir número telefónico y dirección de su residencia, número celular y números telefónicos de familiares donde pueda encontrarse con facilidad.
- Listado actualizado de las entidades estatales y privadas que se relacionen con el INGEOBRAS, en el que se detallen los datos de los funcionarios que actuarían como contraparte en un eventual caso de crisis.

Operación

Una vez el Director de Comunicaciones del INGEOBRAS haya citado a este comité, se determinará el nivel de gravedad de la amenaza, y en un lapso no superior a una hora deberá emitirse el primer mensaje para restituir la situación de funcionamiento normal.

Con ayuda de este manual se seguirán los procedimientos necesarios, brindando información permanente a los medios de comunicación y a los públicos afectados directa e indirectamente, hasta que se conjure la crisis.

F. Esquema de capacitaciones

Objetivos

- Familiarizar a los miembros de los comités de crisis con la acción de difundir información a través de los medios masivos.

- Lograr que los voceros entreguen a los periodistas los mensajes que fortalezcan la reputación de la Institución, sin dejarse desviar con preguntas no relacionadas con los objetivos de comunicación del INGEOBRAS.
- Perfeccionar, a través de la práctica, las habilidades de comunicación de los voceros.

Entrenamiento de medios

Tips para la construcción exitosa de mensajes:

1. Antes de su intervención en el medio, defina tres mensajes claves de los cuales no puede ni debe permitir que lo desvíe el periodista.
2. Comience su intervención hablando del tema sobre el que girará su participación, marque su papel desde el saludo, dando un brochazo sobre la información que dará.
3. Haga que el INGEOBRAS sea protagonista del mensaje: mencione el nombre de su institución varias veces, recuerde que, ante todo, usted está vendiendo imagen.
4. Tenga claras las preguntas y los temas sobre los que no debe responder, ya sea porque no es un tema que corresponda a su institución o a su área o, simplemente, porque es una pregunta fuera de contexto.
Podrá salir de estas preguntas difíciles, que lo alejan del tema que llegó a informar, con frases como:
 - “En este momento no cuento con esa información, pero el departamento X del INGEOBRAS, podría aclararles las dudas sobre ese particular; los voy a poner en contacto una vez termine esta rueda de prensa”.
 - “En este momento no tengo los datos a la mano, pero tan pronto los tenga los podemos discutir. Eso puede ser en una hora”.
 - “Esa pregunta corresponde a otra área de trabajo en el INGEOBRAS, voy a conseguir alguien que pueda darle respuesta”.
 - “En este momento estamos procesando mayor información, la tendremos para la tarde de mañana, aproximadamente”.
5. A pesar que en algún momento los medios logren desviarlo de sus tres mensajes estratégicos, regrese utilizando frases o conectores para lograrlo. Si ya fue desviado con una pregunta, vuelva a sus ideas lo más pronto posible, recuerde que el tiempo de sus intervenciones en medios es muy corto.

6. Cuide su comunicación no verbal:
 - Si está en televisión, mantenga una postura relajada, pero no descuidada.
 - Verifique su apariencia personal en un espejo antes de comenzar.
 - Apoye sus mensajes con la comunicación de sus manos y rostro, no sea rígido.
 - Aclare su voz para darle más firmeza, si en medio de la entrevista tiene que toser un poco, hágalo sin problema.
7. Prepárese para distintos escenarios:

Los voceros deben estar preparados para comunicar de manera eficiente en los siguientes escenarios:

 - Entrevistas en radio.
 - Entrevistas en televisión.
 - Entrevistas en prensa escrita.
 - Conferencias con prensa, radio y televisión.
 - Mesas de trabajo con prensa escrita.
 - Entrevistas improvisadas.
8. Conozca y reconozca a los periodistas:

Manténgase en contacto con los medios de comunicación, conozca los nombres de los periodistas de prensa escrita que siempre cubren las noticias del INGEOBRAS, sepa quiénes conducen los programas de entrevistas más escuchados en la radio, trate de aprenderse los nombres de las personas que ve con frecuencia en sus conferencias de prensa, eventos y en los propios medios. Con los reporteros de televisión es más fácil, pues los puede ver físicamente y saber sus nombres.

Simulacro de crisis

Tome uno de los escenarios de crisis planteados en el manual y:

1. Convoque al comité de crisis permanente y al específico al que corresponda el área afectada.
2. Formule los mensajes claves para la difusión de la información.
3. Con la ayuda de expertos en comunicación estratégica, construya una hoja de ruta que contenga las posibles preguntas de los periodistas – positivas y negativas– y respuestas (salidas) para cada una de estas.
4. Redacte el Discurso de Espera, que es el primer mensaje con el que el

comité informará públicamente.

5. Realice una simulación de una primera conferencia de prensa. Otras personas del comité pueden actuar como periodistas, haciendo las preguntas.
6. Grabe en video la conferencia de prensa con sus propios equipos, para que el equipo de voceros pueda ver y evaluar su desempeño con un apoyo de expertos.
7. Redacte los boletines de prensa que contengan la información que controle la crisis, durante los días que esta dure.
8. Evalúe la actuación del comité durante el simulacro. Saque conclusiones que le sirvan para perfeccionar sus técnicas de difusión en momentos adversos.

G. Definición del papel de portavoz

Dentro de la tarea de comunicar en momentos de crisis, el portavoz que designe el INGEOBRAS será la persona que se convierta en la cara de la entidad para superar cualquier situación difícil, o impasse, que afecte la reputación de la empresa o que obstaculice la capacidad de maniobrar en la vía correcta.

Esta persona tendrá que someterse a constantes sesiones de entrenamiento de medios y deberá mantenerse informada de TODAS las actividades susceptibles de convertirse en el centro de interés de los medios.

Para conseguir este último objetivo, el Director de Comunicaciones de la entidad preparará una información, o briefing, de las actuaciones de la Institución que pueden resultar de interés para sus públicos objetivos (ya definidos en este manual) cada vez que se detecte una situación similar.

Esta información o briefing debe incluir los siguientes aspectos:

- Autor de la iniciativa, sus explicaciones y razonamientos.
- Acogida real dentro de la entidad.
- Interés por parte del Gobierno, de la junta directiva del INGEOBRAS y del presidente de la entidad.
- Área y funcionarios responsables de la ejecución de la iniciativa.
- Proceso de desarrollo.
- Dificultades sufridas.

Es preferible que el INGEOBRAS tenga como portavoz permanente a una

persona de alto nivel; se sugiere que sea el presidente de la entidad y que este funcionario sea el canal directo con los medios de comunicación y los públicos externos.

Se sugiere, de igual manera, que, en su calidad de portavoz, el presidente adecue la intensidad de sus presentaciones y el grado de exposición, de acuerdo con la gravedad que detecten tanto el comité permanente como el específico de crisis. Según la gravedad que revista la situación, es aconsejable considerar los siguientes grados de exposición:

Crisis extrema

Cuando se determinen altos niveles de gravedad y compromiso del buen funcionamiento del INGEOBRAS, el portavoz deberá mantener una permanente disposición a presentarse en los siguientes casos:

- Cada vez que se recolecte información que se relacione con la crisis.
- Cada vez que pueda ayudar a superar la crisis.
- Cada vez que el Comité Permanente detecte necesidades concretas de los medios de comunicación o de los públicos involucrados.
- Cuando se manifiesten desinformaciones por parte de los periodistas, como mecanismo para llenar el vacío de noticias.

En el resto de los casos el Comité Específico de Crisis procurará manejar las situaciones negativas por medio de comunicados de prensa y de otras herramientas de comunicación que no desgasten la figura del vocero.

Crisis media

En este momento pueden adoptarse varias posturas para encauzar el ritmo de trabajo normal en el INGEOBRAS; una de ellas, quizá la más efectiva, será la que mata la crisis con los recursos de información que tiene la Institución.

Este tipo de situación puede conjurarse sin involucrar al portavoz en todas las etapas del proceso. Por lo tanto, en lo posible sólo se debe utilizar dos veces la figura del portavoz: cuando se presenta la crisis y los públicos afectados solicitan respuesta inicial, y cuando se encuentra la solución.

En el espacio que transcurra entre estos dos eventos, el Comité Específico de Crisis recolectará todos los datos disponibles y los distribuirá de manera

segmentada y personalizada. El Director de Comunicaciones confirmará la recepción de cada uno de los mensajes entregados.

En conclusión, en este caso el portavoz no se presentará en cada etapa a suministrar personalmente la información, como sí lo hizo en el caso anterior, sino que mantendrá un perfil mediano, y el Comité Específico trabajará vendiendo la imagen de que el portavoz sí está presente.

Crisis manejable

A diferencia de los otros dos casos, en este tipo de crisis el portavoz servirá para atenuar el manejo mediático negativo que se le esté empezando a dar a la situación. Una primera aparición del portavoz anunciando los mecanismos que se van a utilizar para conjurar la crisis, será suficiente.

En el caso del INGEOBRAS, donde su presidente desarrolla un papel importante en todos los temas, hay que cuidar con bastante esmero su imagen y evitar desgastarlo en la totalidad de las crisis.

En esa primera presentación del portavoz, cuando la crisis apenas empieza, deberá indicarse el equipo de funcionarios del INGEOBRAS que estarán encargados de buscar las soluciones y de atender sugerencias (se recomienda no hablar ni de reclamos ni de quejas), recalcando el mensaje de que lo harán hasta cuando la situación haya sido corregida.

En los próximos días (cinco a lo máximo), el portavoz dará a los medios una declaración rutinaria sobre un tema distinto al que generó la crisis, y dentro de sus respuestas incluirá una referencia a la SOLUCIÓN, sin mencionar nunca el problema que originó el inconveniente que se acaba de superar.

ANEXO:

MANEJO DE CRISIS CAUSADAS POR ACCIDENTES

En caso de accidente por las siguientes causas:

1. Accidente de tránsito en los alrededores de zona de trabajo, ocasionado por las obras.
2. Accidente por detonación.
3. Accidente que afecta exclusivamente a los trabajadores.

Manejo sugerido:

1. Atención a las víctimas y a sus familiares.
2. Convocatoria a un comité específico de crisis.
3. Información de lo sucedido, a los más altos niveles del INGEOBRAS.
4. Investigación y recopilación de la mayor cantidad de información que sea posible.
5. Comunique usted mismo sobre la crisis, no permita que alguien más de mensajes no oficiales que pueden convertirse en rumores dañinos.
6. Redacción del Discurso de Espera.
7. Convocatoria a rueda de prensa para dar el Discurso de Espera, no deben pasar muchas horas después del estallido del problema.
8. Redacción de boletines cada ocho horas (para renovar constantemente la información).
9. No descuide a su público interno, convoque a una reunión de personal en la que los voceros del comité de crisis den la mayor información posible, no permita que caiga la moral, hágalos sentir seguros.
10. Continúe dando a las víctimas y sus familiares la mejor atención: médica, psicológica, económica, alimentación, todo lo que sea necesario para que logren pasar ese momento de la forma menos traumática.
11. Si hay fallecidos redoble la calidad y cantidad de información que está dando a los medios de comunicación y redoble las medidas de atención a los familiares de los fallecidos y de quienes se encuentran en el hospital.

Ante todo, diga siempre la VERDAD. Si no tiene la información en el momento en que los medios u otro público la solicite, su respuesta debe ser similar a: “No contamos aún con esa información, pero estamos trabajando

para conseguirla”.

Mantenga total apertura con los medios de comunicación, sea la más accesible de las fuentes, en todo tiempo y con mayor razón en épocas de crisis. Demuestre transparencia.

Después de la crisis:

1. Recuérdale a sus públicos que su Institución ha tenido la capacidad de resolver las dificultades.
2. Anuncie nuevas medidas de seguridad o el refuerzo de las ya existentes.
3. Trate de sacar de la crisis sucedida algo provechoso para su reputación.
4. Evalúe el estado de su imagen después del accidente, no descuide la investigación sobre cómo evolucionan el ánimo y la moral de los trabajadores.

Capítulo cinco

Portavoces exitosos

Los portavoces se convierten en traductores de lo que está pasando, se convierten en traductores de los procesos críticos que la mayoría de la gente no conoce. Su mayor logro será traducir ese lenguaje difícil, burocrático, al lenguaje común, convertir lo complejo en lo simple, para lograr los resultados que estamos esperando.

Dentro del proceso de comunicación exitosa para entregar el mensaje que pueda dar término a la crisis, o para plantear una salida con el menor daño posible, tenemos que hablar del papel de los portavoces. Estas son las personas que tienen a su cargo la responsabilidad de ser el vehículo que entregue el mensaje, son los que en muchas ocasiones van a determinar su correcta y expedita resolución.

La preparación adecuada de un portavoz nos puede dar la garantía de que se podrá salir más rápidamente de la crisis y de que se va a lograr entregar el mensaje que de verdad queremos entregar, ya que muchas veces tenemos una idea, pero, o no logramos definirla adecuadamente, o no contamos con las personas que tengan la preparación apropiada para desarrollarla y expresarla bien.

Lo primero que hay que tener en cuenta es la comunicación del mensaje. La condición más importante es que esa información sea efectiva, que podamos llegarle a la gente y logremos tocar las fibras que nos haga falta tocar para transformar las posiciones negativas que se forman en esta clase de procesos. La emoción juega un papel supremamente importante en esto. Entregar mensajes con altas dosis de emoción nos va a permitir llegar de manera más profunda a la gente y a recorrer el camino más rápidamente de lo que podríamos transitarlo normalmente, sin tocar sentimientos.

Una gran parte del público a menudo va a preferir que se le hable a partir de los pequeños detalles, va a querer que se le expliquen las cosas muy sencillamente, que se le ofrezcan soluciones, pero en el lenguaje que ellos hablan. Es muy importante que desde las primeras ruedas de prensa o en

las primeras declaraciones que se entreguen a los medios se logre crear un vínculo entre el receptor del mensaje y el portavoz que la organización acaba de escoger, y que ese mensaje sea comunicado con claridad y sencillez.

Desde el momento en que suena el despertador, en la mañana, hasta el momento en que llegamos nuevamente a la casa, en la noche, y nos disponemos a dormir, habremos recibido en promedio 400 mensajes.

Está comprobado que el ser humano solamente tiene capacidad de atender correctamente a 15. Eso significa que del total de los 400 mensajes que recibimos en un día se pierden 385. Entonces, como portavoces o directivos de una compañía, la pregunta vital es cómo vamos a hacer para lograr el objetivo de que nuestro mensaje sea uno de esos 15 que logran ser recordados, y no vaya a ser parte de los que se pierden.

Una estrategia para lograr esta meta es imprimirle un tono de individualidad al mensaje. Si las personas afectadas sienten que se les está hablando a ellas en particular, la respuesta va a ser más efectiva y hay una posibilidad muy alta de conseguir buenos resultados. Un gran porcentaje de la efectividad que logre el mensaje que transmite el portavoz de la organización lo va a determinar la manera como éste se comunique; un portavoz preparado tiene la capacidad de llegarle a más personas, de la manera adecuada.

Para entregar un mensaje con éxito, lo más importante es que el portavoz sepa qué es lo que quiere decir. El comité específico de crisis que se conformó ante la eventualidad debe tener claro cuál va a ser el mensaje que quiere entregar y cuál es el momento más propicio para que sea comprensible. Se sugiere cumplir a cabalidad con los tres puntos siguientes:

1. Captar la atención de la gente:

hay varios factores que nos pueden ayudar a conseguir la atención del público; el mismo portavoz puede ser uno de esos factores. La persona que la compañía escoja para esa responsabilidad puede llegar a desempeñar un papel definitivo en ese proceso. Igualmente, la manera como el portavoz se comunique, el nivel del lenguaje que utilice, el tono de su voz (que se puede moldear hasta lograr hacerla más agradable), la postura corporal, el mensaje en sí y otras variables nos pueden ayudar a captar la atención.

2. **Desarrollar el tema de manera clara:** luego de tener la atención de la gente a la que queremos entregarle el mensaje, continuamos con el segundo paso, que consiste en presentar el tema de manera muy simple y corta. Saber lo que queremos decir es importante, pero también es definitiva la manera como lo digamos.
3. **Prepararse tanto para los aplausos como para los ataques cuando concluya:** desde antes que se dé el encuentro con los medios, prepárese para dos posibilidades que se pueden presentar cuando remate su entrevista o su rueda de prensa: para los aplausos, cuando se logra la meta, o para los ataques, que pueden ser el preámbulo del siguiente paso en esta carrera de crisis.

Actores con los que se interactúa en una crisis

Los periodistas

Aunque dedicamos un capítulo entero al comportamiento de los comunicadores en un proceso de crisis, nos vamos a detener un poco más en este tema, para evaluar a grandes rasgos su participación frente a un vocero.

Los periodistas no son enemigos de nuestra organización, solamente buscan plantear un trabajo novedoso, diferente al de sus demás colegas, y eso hace que permanentemente estén buscando la manera de obtener la información que nosotros tenemos o tratando de conseguir un punto de vista diferente que se esconda detrás de esa noticia.

Son los dueños del micrófono. El público los quiere más a ellos que a la entidad que protagoniza la crisis, simplemente, porque ha tenido una historia larga con ellos. Los periodistas son personajes familiares que llegan a sus casas todos los días a través de la televisión o a través de la radio. Se sienten más cerca de ellos de lo que podrían sentirse de cualquier empresa, porque, en términos generales, la relación con las empresas son muy impersonales.

Dentro de las mediciones de confianza y credibilidad que se hacen, los periodistas son profesionales muy bien aceptados; en especial los de la televisión registran altos índices de favorabilidad, logrando así que la gente sienta un gran respeto por lo que ellos digan.

No es por simple capricho que los periodistas piden la información con insistencia. Son profesionales que trabajan contra el tiempo, y por eso siempre van a agradecer que los voceros de una crisis les faciliten su trabajo. Al final, los que más se van a beneficiar son las mismas empresas.

Entonces, cuando hablamos de la importancia de mantener ese flujo de información permanente y de respetar los límites que tienen los periodistas, lo decimos es en el sentido de que si no se entrega la información a tiempo, esta no sale publicada.

El público

Los públicos objetivos a los que queremos llegar para minimizar la crisis son personas que tienen sus propios problemas; lo último que quieren es que una crisis se les vuelva otro problema más. Bien sea como afectados, bien sea como espectadores, los públicos expuestos a un proceso crítico van a ser los más interesados en que todo se resuelva rápido.

El público siempre busca entretenimiento e información, más que cualquier otra cosa, en los medios de comunicación, y es muy probable que no sepa cómo funciona la administración pública ni la empresa privada. Una de las lecciones que tenemos que aprender es que en el momento de resolver las crisis, hay que presentar unos antecedentes muy simples para contextualizar el drama que se esté viviendo. Presentar una noticia sólo como problema va a dilatar el proceso de solución.

Cuando hablamos del Prime Time o del horario Triple A, pensamos que, de por sí, tenemos cautiva la atención del público. Paradójicamente es el momento del día en el que tiene menos capacidad de concentración: es en ese momento cuando la gente está más cansada, ya que ha tenido todo un día de trabajo o de estudio por fuera y lo que quiere es llegar a la casa, a ver la telenovela, a hablar con la familia o, simplemente, a estar relajados. Eso nos lleva a tener una capacidad muy baja para captar su atención. Esto lo tenemos que tener en cuenta en el momento de elaborar el mensaje, los spins y los sound bytes que queremos entregar.

Nos dan mejores resultados los ejemplos que las ideas, para desarrollar los mensajes. Es más, hay quienes aseguran que en este horario es más costoso pautar en medios, porque es cuando el cerebro está más expuesto, por su cansancio, a recibir sugerencias comerciales.

El portavoz

Lo más deseable es que los portavoces asuman ante la opinión pública su papel de representantes de una entidad y se conozcan como tales, y no como protagonistas de moda y de excentricidad, o por su desparramo. Es conveniente realizar algunas pruebas que le ayuden a presentarlo frente a los medios de comunicación. Hay unos estudios de color que se conocen como cronometría. Estas pruebas permiten saber qué color nos hace lucir mejor, todos tenemos uno, y nos ayudan a enfocar la atención sólo en el mensaje clave.

En muchas ocasiones sólo disponemos de treinta segundos en una entrevista para televisión. Entonces tenemos que conseguir que durante esos segundos, gracias a nuestra adecuada apariencia física, la gente se concentre en el mensaje que se está entregando y no en la camisa del portavoz, que tiene unos arabescos grandes. Igualmente, a veces hay defectos físicos que se pueden disimular con maquillaje, para garantizar que no se desvíe la atención del espectador.

Estas ayudas nos sirven cuando lleguemos a ruedas de prensa para las que tengamos tiempo de prepararnos; pero va a haber declaraciones que nos van a tomar por sorpresa, por lo que, obviamente, no las podremos poner en práctica. Sin embargo, hay recomendaciones que son válidas en todos los casos; por ejemplo: para las fotografías o para las tomas en televisión todos tenemos un ángulo que nos favorece.

Igualmente, a través de algunos ejercicios que recomiendan los profesionales en esta área, podemos entrenar el tono de la voz de una persona, para volverlo más agradable y tener más éxito en los discursos frente a los medios o frente a grandes auditorios.

Neutralidad en la imagen

Es importante tener en cuenta que algunos complementos del vestuario, accesorios y demás pueden desviar la preciada atención que necesitamos conseguir mientras dure la declaración. Al momento de presentarse ante las cámaras, en una entrevista por fuera de los estudios de televisión, los tonos pálidos en la ropa son perjudiciales para un portavoz, porque las luces brillan con intensidad sobre la ropa de colores pálidos y no hay condiciones para solucionar este problema. Como consecuencia de esto, las cámaras de televisión se saturan con la luz de la ropa y oscurecen el

rostro.

Al evitar colores brillantes y accesorios recargados logramos mejores efectos, pues las cámaras magnifican los accesorios adicionales y lo que hacen es distraer la atención del público en el momento en el que el portavoz podría estar diciendo el mensaje clave. A la gente le gusta ver los ojos de la persona que le está hablando.

El refrán que dice que los ojos son el espejo del alma se aplica perfectamente en esta relación directa con los medios, sobre todo, para las mujeres portavoces, en lo que se refiere a los peinados que usen y que puedan tapar uno de los dos ojos.

¿Cómo debe comportarse en las intervenciones públicas?

Frente a una comparecencia ante un medio de comunicación, cuando hable use siempre ejemplos sencillos, con frases cortas. Dentro de las posibilidades, elabore los titulares de prensa con las frases que usted está entregando. Nada más grato para un portavoz de una organización que los sound bytes que preparó con anterioridad sean los titulares de la prensa al día siguiente. Tiene los mismos efectos de haber pagado una página completa, porque le da la legitimidad del medio de comunicación y logra la efectividad que usted quería transmitir en la intervención.

Hable en primera persona cuando se refiera a la empresa o a usted mismo; eso le ayuda a producir la sensación de que está al frente del problema y de su resolución. Aunque muchas veces los perjudicados entienden que las crisis se salen de las manos de las organizaciones que las producen y permanecen a la expectativa de lo que va a pasar y de la posición que se tome, lo que más buscan los afectados es que la entidad que la causó se haga responsable de la misma y compense los daños que ha ocasionado.

De otro lado, en una rueda de prensa en la que el portavoz acepta que hay una crisis (o no la acepta si es el caso), su intervención no debe exceder de diez minutos, en los que pueda explicar las causas y asumir un compromiso para que se resuelva o para aliviar los malos ratos que ocasiona. Luego es necesario disponer de veinte minutos para responder las preguntas que hagan los periodistas, en las que se entregue más información sobre el mensaje que se haya establecido.

Es importante que quien dirija la rueda de prensa, en lo posible, sepa cuáles son los periodistas hostiles a la entidad o los que hayan marcado una clara tendencia a favor de la crisis. Una sugerencia para esto es recoger varias preguntas y responderlas juntas para minimizar el efecto que pueda generar una pregunta hostil aislada.

Antes de asistir a una entrevista, es bueno indagar acerca de la posición que el medio de comunicación y el periodista han asumido frente a la crisis, además de la postura que han manejado en el pasado frente a esa empresa o entidad del gobierno. Sería lo ideal conocer de antemano si el periodista es experto en el tema o si participarán en la entrevista personajes del sector afectado.

Como complemento de esa investigación previa, es recomendable hablar con los medios para determinar si nuestra entrevista seguiría a una serie de programas que han hablado del tema o si llegaríamos a contar todo el problema en esa ocasión. Saber de antemano cuánto tiempo durará la entrevista nos va a ayudar a determinar la clase de mensajes que podemos llevar, la manera particular de referirnos a cada uno de estos, y si tendremos la oportunidad de apoyarnos con alguno de nuestros legitimadores.

En el momento del contacto con el medio de comunicación es válido preguntar si podemos llevar al estudio funcionarios de la entidad, si, aparte del portavoz, queremos vincular a los directivos de la organización.

En muchas entrevistas de estas participan otros actores de la crisis que podrían pertenecer a la contraparte. No es malo preguntarle al periodista que nos invita si, además de los representantes de nuestra entidad, asistirán miembros de otras organizaciones; eso nos ayudará a determinar cuál es el grado de ataque al que nos vamos a ver enfrentados o cuál es el grado de conocimiento que puede tener la contraparte, acerca de la materia.

Durante la entrevista hable claro, de manera muy gráfica: esto significa que debe plantear con ejemplos o con datos concretos lo que ha pasado en la crisis, las etapas anteriores a ésta y si ya existe una posible recuperación o al menos un plan de salida. La importancia de los sound bytes se da aquí porque cuando llegamos con esas frases preparadas ya vamos sobre seguro en relación con lo que queremos ofrecer; recordemos que estos son mensajes que hemos preparado y comprobado anteriormente con grupos

focales, para saber si van a tener una buena acogida o no.

El portavoz que elegimos debería tener la capacidad para conducir la entrevista, a partir de un entrenamiento suministrado por profesionales en el tema (entrenamiento de medios), y llevarla hasta los temas de defensa que se han preparado en el Comité Específico de Crisis.

Lo más importante para lograr tener en sus manos la guía de la entrevista es hablar siempre desde el punto de vista positivo, porque el periodista estará esperando respuestas negativas que le den pie para formular nuevos ataques, que, como ya vimos ampliamente en un capítulo anterior, generan mayores índices de sintonía.

Henry Kissinger, exsecretario de Estado de los Estados Unidos, decía que él siempre preparaba algunas respuestas antes de una entrevista o una rueda de prensa, y en alguna ocasión, antes de empezar un encuentro con los medios, se aventuró a preguntar: ¿Nadie tiene alguna pregunta para mis respuestas?

Esta anécdota de Kissinger se conecta con lo dicho anteriormente, en el sentido de tener claro lo importante que es lograr adquirir la capacidad de conducir la entrevista. La mayoría de estos procesos de crisis se desarrollan por factores internos de las empresas, que la gente no tiene por qué conocer.

La principal labor del portavoz o directivo de una organización siempre será explicar los temas que la gente no maneje, pero que son trascendentales a la hora de conectarlos con la explicación que esperan los afectados.

Va a haber muchas preguntas que no tenemos la capacidad de responder en el momento, porque no las conocemos o, simplemente, porque quisiéramos tener más tiempo para encontrar una mejor respuesta que esté documentada y que podamos unirla a un ejemplo o a una vivencia emocional.

Decir que vamos a apersonarnos del asunto y que en unas horas les vamos a tener la respuesta va a ser asumido de manera correcta por el periodista. La mejor sugerencia para tomar en estos casos de exposición mediática es que los portavoces respondan siempre las preguntas que se les hagan en las entrevistas.

Los portavoces, se convierten en traductores de lo que está pasando y en traductores de los procesos críticos que la mayoría de la gente no conoce. Su mayor logro será traducir ese lenguaje difícil, burocrático, al lenguaje común, convertir en simple lo complejo, para lograr los resultados que estamos esperando.

Tienen que estar en sintonía con las políticas de gobierno o de la empresa privada, para cambiarlas al lenguaje de lo que la gente quiere escuchar. Los portavoces convierten la terminología normal en terminología emocional, que en una crisis es lo más efectivo. Muchas de las crisis se desarrollan porque no se logran establecer buenos procesos de comunicación.

El papel que cumple el discurso de un alto directivo de una organización afectada por una crisis es básicamente práctico. Como hemos visto, las intervenciones frente a los medios de comunicación o las alocuciones de resolución final de la crisis pueden conseguir efectos positivos; sin embargo, cada una de las frases que componen esas intervenciones o respuestas a las preguntas de algún periodista tienen necesariamente que responder a una realidad visible, es decir, que no haya la posibilidad de que los opositores a nuestra entidad, o la competencia, puedan refutar lo que estamos diciendo.

Es vital que el portavoz con esas intervenciones siempre logre que la gente se compenetre con el mensaje, que el público materialice lo que está diciendo como algo que de verdad va a pasar. John F. Kennedy, cuando estaba empezando la década de 1960, dijo en un discurso en el que hablaba de la carrera espacial de su país: “Creo que esta nación debería imponerse como meta para antes de que termine esta década la de poner un hombre en la luna y traerlo de vuelta sano y salvo a la tierra”.

Lo importante que dijo el presidente en ese momento fue: “Antes de que termine esta década”. La gente le creyó, porque fijó un plazo, y lo materializó. Y, en 1969, efectivamente, el 20 de julio, el hombre estaba poniendo un pie en la luna, tal y como lo había dicho Kennedy algunos años atrás.

Si no lo hubiera materializado, si a ese discurso que dijo el presidente no le hubiera puesto un plazo, sus palabras habrían pasado como otra más de las múltiples promesas que un presidente o un candidato pueden dar en una campaña.

Como portavoz, debe estar permanentemente conectado con las actividades de la gente que lo está escuchando. Es más efectivo decir nosotros en vez de ustedes; tiene mayores efectos hablar de las cosas que la gente está esperando, que se hable por ejemplo de la patria y la familia por encima de cualquier cosa.

Usando lenguajes emocionales, hable de los sacrificios que la organización está haciendo para buscar la solución a esa crisis, y para terminar este proceso crítico concéntrese siempre en transmitir la esperanza de que todas las cosas van a mejorar y que, sin duda, se va a llegar a la solución.

En el momento en que esté pronunciando el discurso, es conveniente levantar la mirada cuantas veces pueda; es recomendable leer el discurso antes de su presentación. El director de comunicaciones, que generalmente tendrá la responsabilidad de escribir ese discurso, debe entregárselo con tiempo al portavoz que lo vaya a leer.

Cuando esté en medio del discurso, es bueno que haga pausas entre los párrafos y mire al público, para establecer, entre otras cosas, el grado de receptividad que tiene la gente frente al discurso. En este mismo sentido, mirar las caras de las personas a las que se está dirigiendo le brindará confianza para seguir, o luces para saber si tiene que modificar algo de última hora. Utilice una entonación adecuada para cada una de las etapas del discurso.

La primera etapa va a ser distinta al proceso de resolución y al proceso final. Si logramos gesticular bien, el lenguaje de las manos puede ayudar bastante para reafirmar lo que se está diciendo y para convertir una simple frase en una realidad contundente. Hay algunas frases o palabras que van a requerir que el tono de la voz cambie; tenemos que jugar con estas posibilidades. Por eso es tan importante conocer previamente el contenido de los discursos.

Aunque haya discursos que no podamos preparar por falta tiempo, porque las crisis requieren una atención inmediata, cuando el margen de tiempo lo permita, la preparación va a permitir que el portavoz pueda mantener control sobre la información, tener el tono de voz ajustado, las gesticulaciones en su punto preciso y saber dónde hacer las pausas adecuadas entre las frases, para entregar un discurso con mayor efectividad.

Preparar un texto que tenga una letra de catorce puntos como mínimo, y en el que los renglones estén a doble espacio, le va a permitir hacer anotaciones de última hora que no podría hacer en un texto escrito a espacio sencillo.

Las páginas no deberían ir cosidas ni pegadas con nada, para evitar que se traben al pasarlas o evitar sonidos desagradables si llegan a golpear el micrófono. Para evitar problemas con esto, una simple sugerencia es que las páginas vayan numeradas e impresas por una sola cara.

Es importante tener en cuenta que sea un discurso corto que puedan reproducir los medios de comunicación; que sea coherente con lo que la organización venía diciendo antes de la crisis o al principio de la misma y que marque la línea para seguir el camino una vez todo se haya resuelto.

En el momento de escribir el discurso deberían evitarse palabras de difícil pronunciación, que le puedan crear problemas al portavoz, o extranjerismos, si no tiene buen manejo de los idiomas. Es necesario escribir las cifras en letras grandes. Con diez cámaras de televisión al frente, es muy normal que, por muy preparado que esté el portavoz, los nervios le hagan pasar malas jugadas y lea un número mal.

La falta de credibilidad que crea a causa de esto puede generar dudas sobre la confiabilidad de la información que está entregando a los medios.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: REFRIGERANTE PARA RADIADORES EN MEDICAMENTOS EN PANAMÁ

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Caja del Seguro Social de Panamá.

A mediados de octubre de 2006, un grupo de personas mayores de sesenta años, que tenían problemas de diabetes e hipertensión, empezaron a sentir dolencias adicionales, que causarían la muerte a más de treinta de ellos en pocos días y pondrían en estado de gravedad a cuarenta y dos más.

Luego de una investigación se determinó que los afectados habían consumido algunos medicamentos fabricados en el laboratorio de la Caja del Seguro Social de Panamá y que el compuesto que había provocado las muertes era, nada más y nada menos, que refrigerante para radiadores.

Como resultado de la investigación se pudo establecer que el compuesto venenoso era el químico dietilene glicol, de uso netamente industrial. Las consecuencias de ingerir este producto son: dolores en el intestino, el hígado, el riñón, disminución de la orina, daños en el sistema nervioso, aumento de los latidos del corazón y, finalmente, la muerte.

El ministro de salud de Panamá, Camilo Alleyne, confirmó la presencia del químico en jarabes para la tos recetados a personas hipertensas y con diabetes, y de inmediato ordenó el retiro del producto del mercado. Igualmente, las autoridades sacaron de circulación otros ocho productos desarrollados por el laboratorio estatal, mientras se confirmaba si había o no había presencia del compuesto en estos medicamentos.

René Luciani, director de la Caja del Seguro Social, dijo que: "... no existe posibilidad de error humano, porque en veintiún años el laboratorio de medicamentos nunca enfrentó una situación de este tipo". Sin embargo, el laboratorio fue cerrado y la Fiscalía inició una

investigación para determinar si hubo manos criminales en el episodio que tuvo en vilo a las autoridades de salud del país.

La Fiscalía confirmó, además, el arresto de tres directivos de Medicom, la compañía encargada de importar desde España la base para los medicamentos, quienes habían alterado la fecha de caducidad de la materia prima.

En medio de la crisis, la Caja del Seguro Social reconoció que, de los 20.000 frascos identificados con jarabe contaminado, sólo se lograron recuperar 2.000. El diario La Prensa, uno de los más influyentes de Panamá, dijo en el seguimiento de la noticia: “En nombre de los fallecidos y los pacientes recluidos que aún hoy se debaten entre la vida y la muerte, exigimos que no haya tregua por llegar al fondo de este espeluznante episodio, atentado infame a la salud de los panameños”.

CASO 2: MANTEQUILLA DE MANÍ CONTAMINADA, DE VENTA EN VARIOS PAÍSES

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: ConAgra Foods.

La Salmonella, un tipo de bacteria que ataca a los humanos cuando ingerimos alimentos contaminados principalmente por el contacto con heces de animales, produce serios trastornos intestinales, con síntomas como vómito y diarrea, que podrían llevar a la deshidratación; además, malestar general, acompañado con fiebre y dolores abdominales.

Desde agosto de 2006 hasta febrero de 2007, en los Estados Unidos más de trescientas personas reportaron los síntomas descritos, que pusieron de manifiesto una epidemia de Salmonelosis. Luego de una exhaustiva investigación en diferentes lugares del país, las autoridades determinaron que la fuente de la enfermedad era una mantequilla de maní fabricada por ConAgra Foods que se comercializa bajo la marca Peter Pan Peanut Butter.

De inmediato, delegados de la Administración de Alimentos y Drogas, Food and Drug Administration (FDA), se desplazaron con científicos expertos en el tema hasta Sylvester, en el estado de Georgia, donde queda la planta de producción, para determinar la raíz de la contaminación, a la vez que ordenaron retirar del mercado todo rastro de mantequilla de maní producida en la planta desde mayo de 2006.

Incluso la orden fue más allá, cerraron la fábrica y pararon la producción, hasta cuando pudieran saber con certeza de dónde había llegado la bacteria.

Sin embargo, los directivos de ConAgra Foods mantuvieron la firme disposición para colaborar con las autoridades en todo el episodio. Inclusive, el vocero de la compañía, Chris Kircher, consiguió mantener la calma entre los empleados de la planta y entre la gente de Sylvester en general, al anunciar que, aunque la fábrica no operara, todos continuarían recibiendo su salario. ConAgra es el mayor empleador del pueblo, donde habitan 5.900 personas.

Voceros del gobierno y de la fábrica dijeron que está emergencia fue ocasionada por la presencia de una serie de frascos contaminados, al igual que por un equipamiento de la fábrica que presentaba signos de desaseo. El vocero de la compañía dijo en una comparecencia que en ninguna otra revisión de la FDA se habían encontrado en una situación como ésta, y que siempre habían pasado los controles.

Dijo, además, que le restituirían el dinero a todas las personas que llevaran el frasco de mantequilla de maní al supermercado o a la tienda donde lo adquirieron.

Esta crisis tuvo una dimensión internacional, debido al pedido que hicieron las autoridades sanitarias de varios países donde se comercializa el producto, para que se retirara del mercado toda la producción de esta compañía. El Instituto Nacional de Vigilancia Médica y Alimentos (INVIMA), que es la entidad que regula el tema en Colombia, pidió en un comunicado público que los padres de familia verificaran que los frascos no pertenecieran al lote de mantequilla de maní 2.111, correspondiente a ConAgra Foods.

Para febrero de 2007, se habían presentado múltiples demandas en estrados judiciales contra la compañía, en diferentes estados norteamericanos.

Capítulo Seis

Periodismo en tiempos de crisis

Creo que ni el editor de un periódico ni el productor de algún noticiero de televisión le perdonaría a un periodista no cubrir al instante qué está pasando en un proceso crítico; el rumbo de una crisis puede verse afectado en cualquier minuto y los medios deben tener la responsabilidad de actuar como vigilantes y disponer periodistas o recursos permanentes.

Los medios de comunicación son actores muy importantes en los procesos de crisis. El enfoque que le den los periodistas a la información juega un papel relevante para ayudar a solucionar los problemas o para atizar el fuego. A grandes rasgos veremos cuál es el mecanismo con el que operan los medios de comunicación en un proceso de crisis, para que quienes están del otro lado en las empresas o entidades del gobierno tengan la capacidad de entender cómo opera este actor: los medios de comunicación.

Como dijimos en el capítulo anterior, los medios, y los periodistas específicamente, siempre buscan tener algún factor que los diferencie de los demás, y tratan de encontrar historias únicas. Aunque la crisis sea la misma para todo el mundo, la manera de cubrirla es lo que va a crear la diferencia y lo que va a lograr que ese medio de comunicación o ese periodista pueda efectivamente captar o no captar la atención de los receptores de la noticia, ya sean cibernautas, oyentes, televidentes, lectores o, en general, de quienes siguen paso a paso el desarrollo de la misma.

Algo que en definitiva preocupa a los medios es su capacidad para retener audiencia. Cuando pasa el impacto inicial de la noticia, los medios se van a ver envueltos en la competencia por mantener la atención de la gente. Cuando ocurre un hecho de gran magnitud, lo que hacen la mayoría de los periodistas es tratar de encontrar una historia para hacerle seguimiento, con el fin de que el público se identifique, siga el desarrollo de la misma y hasta se convierta en abanderado de algunas causas.

Aproximadamente a las 11:30 de la noche del 13 de noviembre de 1985, una enorme avalancha del río Lagunilla arrasó con toda la población de

un municipio colombiano llamada Armero. La avalancha, en la que la velocidad de las aguas alcanzó trescientos kilómetros por hora, había sido provocada por la erupción del volcán Arenas.

Lo avanzada que estaba la noche cuando ocurrió esta tragedia complicó todavía más la situación, porque en las zonas rurales a esa hora las casas estaban cerradas con llave. A causa de esto, muchos perdieron su vida mientras intentaban en vano escapar de sus residencias.

El saldo fue de más de 26.000 muertos, 20.000 damnificados, 4.400 viviendas y 19 puentes destruidos, además de un sinnúmero de historias dramáticas que, aún después de más de 20 años, con dolor, se recuerdan como la mayor tragedia natural conocida en la historia de los colombianos.

Esta fue la noticia del año. Todos los medios nacionales e internacionales acreditados en Colombia participaron en su cubrimiento; pero, un medio de comunicación, Televisión española, encontró a Omaira Sánchez, una niña de trece años de edad cuya cabeza sobresalía del agua, pero que no podía salir de allí porque sus piernas estaban atrapadas por un muro de su casa que había caído sobre ella durante la avalancha.

Lo que hizo el periodista de este medio fue seguir la historia de esta niña y se convirtió en el abanderado de esa causa, a la que posteriormente se sumó el resto de los medios, convirtiendo a Omaira en el símbolo de esta tragedia.

Lamentablemente, fue imposible rescatarla. Por su situación, desarrolló gangrena gaseosa, con el paso de las horas se agravó y, a pesar de los esfuerzos por salvarla, finalmente murió.

La única historia que en ese momento de crisis marcó una diferencia con los demás cubrimientos periodísticos fue la de Omaira. La habilidad de ese periodista estuvo en concentrarse en una historia que, aunque lamentablemente tuvo un desenlace negativo, podría haber tenido un desenlace positivo, que era lo que deseaban todos los que conocían el drama de Omaira; esas historias únicas son las que le van a dar a los medios de comunicación una posición de ventaja a la hora de desarrollar su trabajo. Por eso los medios de comunicación buscan alternativas para presentar la noticia.

Existe una gran cantidad de recursos que les permite a los medios generar esa diferenciación de la que hemos venido hablando; por ejemplo, la gran mayoría se apoya en expertos que conozcan sobre el tema que generó la crisis.

De este modo, cada vez la información va a ser más segmentada y provendrá de personas que, aunque no sean periodistas, son analistas de esta clase de procesos que pueden ayudar a comprender mejor lo que está pasando. Esos expertos reconocidos son los que pueden fidelizar a la gente en el momento de querer informarse sobre la crisis.

En algunos casos, estos episodios se desarrollan por períodos largos de tiempo y los espectadores tienen la opción de hacerles seguimiento por los medios disponibles en diferentes momentos del día: mientras están en la oficina, cuando salgan o lleguen a su casa después de trabajar; recordemos el caso del 11 de septiembre o la cumbre de Grupo de Río, en Santo Domingo, el 7 de marzo de 2008 cuando se produjeron los abrazos de Uribe y Chávez luego del bombardeo al campamento de alias Raúl Reyes, en Ecuador: en Colombia, sin importar el sitio donde estuviera, la gente siguió el desarrollo de los acontecimientos.

Cada vez hay más recursos para entregar la información. Cualquier medio de comunicación puede tener corresponsales que lleguen hasta el lugar de la noticia, sean estos de su planta de periodistas o profesionales que pertenecen a empresas que forman parte de alianzas entre los medios informativos.

De la misma manera, se cuenta con recursos tecnológicos que antes ni se podían imaginar (la tecnología avanza tan vertiginosamente, que, para cuando usted esté leyendo este libro, es posible que hayan aparecido otros nuevos). El videófono es una herramienta de reciente creación, que usan los medios de comunicación para abaratar costos y cubrir, sobre todo, lugares apartados en donde se genere un conflicto.

Es un aparato que manda una imagen de mediana calidad a través de un teléfono satelital, que le va a permitir al periodista mantener una constante interacción con el público, sin necesidad de tener un camarógrafo y sin necesidad de tener salida exclusiva a un satélite o de recurrir a otros recursos técnicos.

Estos nuevos recursos generan la posibilidad de que los medios locales busquen diferentes puntos de vista, porque antes ciertas noticias se conocían sólo a través de lo que retransmitían los canales que tomaban la señal de medios internacionales que sí estaban en el terreno.

Hoy, cuando los medios locales cuentan con corresponsales propios en los lugares de la noticia, tenemos la posibilidad, de que el mismo medio de comunicación nos pueda emitir sus propias conclusiones o sus propios análisis; la inmediatez en la noticia es el recurso más importante con el que cuentan ahora los medios de comunicación.

Creo que ni el editor de un periódico ni el productor de ningún noticiero de televisión le perdonarían a un periodista no cubrir al instante lo que está pasando en un proceso crítico; el rumbo de una crisis puede verse afectado en cualquier minuto y los medios deben tener la responsabilidad de actuar como vigilantes y disponer de periodistas o recursos permanentes.

La inmediatez

El 22 de septiembre de 2005, en un vuelo cuyo destino final sería la ciudad de Los Ángeles, Estados Unidos, un avión de Jet Blue, compañía de aviación de bajo costo, que llevaba a bordo 139 pasajeros más su tripulación, tuvo problemas en el tren de aterrizaje; sin embargo, la habilidad del piloto logró controlar la aeronave.

El papel de los medios en este episodio fue efectivo pues en el interior del avión cada uno de los asientos tenía televisión por satélite (Direct TV), y por el canal de noticias CNN estaban transmitiendo en vivo la manera como el avión estaba en problemas. El pánico se apoderó de todos los pasajeros, que empezaron a enviar mensajes de texto por su celular, para despedirse de sus familias, mientras por televisión veían en vivo su destino.

Este es un episodio que ocurrió hace poco tiempo. Unos pocos años atrás, cuando hablábamos de inmediatez en la noticia, esto no era nada en comparación con lo que está pasando hoy, cuando en el instante mismo podemos estar enterados de lo que pasa en el otro lado del mundo o en nuestro vecindario.

Y esa inmediatez en la información puede cambiar el rumbo de los

acontecimientos. Contar con un periodista en el terreno, conocer las posiciones de los especialistas y de lo que podría ocurrir en el futuro inmediato sobre ese tema en particular, nos va a permitir adelantarnos al siguiente paso de la crisis.

A las 10 de la mañana del 21 de mayo de 2008, un sargento retirado del ejército colombiano se tomó por asalto el edificio de una caja de pensiones en Bogotá y, amenazando con detonar una granada que sostenía en sus manos encerró, como rehenes, a diecinueve personas que se encontraban allí.

El militar (r) permitió que se retiraran siete cautivos, con la condición de que en su lugar ingresaran algunos periodistas. Todo el 143 episodio fue transmitido en directo por la cadena de televisión City TV.

La presencia de los medios permitió conocer en tiempo real lo que ocurría en el centro de la capital, y motivó la lectura de un extenso comunicado redactado por el secuestrador. Los medios fueron protagonistas del desenlace de este incidente, al servir de puente inmediato entre la crisis y la opinión pública.

* * *

La información sobre las crisis debe incluir el punto de vista de una contraparte, que ofrezca una visión distinta. Los medios tienen la obligación de presentarla, y dar una gama más amplia de posibilidades para formar opinión entre sus televidentes. Ahora es más viable contar con varias versiones de las crisis, por la disponibilidad informativa que existe gracias la cantidad de espacios que hay.

Mientras que hace pocos años había muy pocos canales de televisión, hoy cuando se prende el televisor disponemos mínimo de ochenta opciones para ver, y esa amplitud de espacios permite también presentar múltiples versiones de las noticias.

La televisión, la radio y la prensa, a través de sus sitios en internet, están en contacto permanente con sus audiencias, para permitirles enterarse de lo que está pasando, en el momento preciso. Esa capacidad de estar en directo nos lleva a hacernos dos preguntas:

La primera es: ¿Los medios contribuyen a estimular la crisis?

Sabemos que en algunos casos contribuyen más a estimular las crisis que a solucionarlas. En algunas ocasiones se ha visto que una controversia que podría haber sido de mínimas proporciones, y que no hubiera tenido que llegar a convertirse en un escenario de crisis, es maximizada por los medios de comunicación, para generar los réditos que se obtienen: mantener a los espectadores pendientes del medio informativo, garantizando así las audiencias que arrastra un proceso de crisis.

Los medios, con su criterio, tienen la posibilidad de asumir la responsabilidad de darle o no credibilidad a las pruebas que se presenten para sustentar una crisis. Una crisis puede ser un episodio que se alimente como consecuencia del papel que desempeñen los medios de comunicación, y puede terminar afectando a la población.

Ahí está la acción independiente de cada uno de los directores de medios, para establecer si apagan el fuego con sus análisis, si presentan las dos versiones que están surgiendo en la crisis o si, por el contrario, contribuyen a que esos procesos críticos se agranden, debido al poder legitimador que tienen los periodistas.

Muchos tenemos la percepción de que el gobierno de los Estados Unidos no actuó adecuadamente en el caso de Katrina, pero nuestra percepción se basa en que eso es lo que nos han contado los medios de comunicación. ¿Qué hubiera pasado si los medios hubieran actuado al contrario de cómo lo hicieron, alabando desde el principio la labor del gobierno en el caso de Katrina y hubieran silenciado a la contraparte que estaba diciendo que no estaban trabajando bien?

Con este último párrafo, quiero dejar explícita la función tan delicada que cumplen los medios en la orientación ciudadana y en la creación de opinión pública. Pero, vamos a la siguiente pregunta:

¿Los medios contribuyen a entender la crisis y, sobre todo, las razones por las que se generó?

Los medios de comunicación, en razón de la responsabilidad de la que tratábamos en los párrafos anteriores, tienen la facultad de lograr esos cambios importantes en la forma de pensar de la sociedad frente a casos determinados. Estos cambios, que pueden ser intencionales, cuando saben

que con su ayuda pueden contribuir a resolver una crisis, o pueden ser no intencionales, cuando son el resultado de promover y sostener en el tiempo ese proceso crítico, les genera más audiencia a los medios.

Pero, a veces también influyen para que las cosas sigan igual y para que las crisis no se resuelvan.

Muchas situaciones de pánico se han desatado en las sociedades en los momentos críticos, por el mal cubrimiento que ha hecho algún medio de comunicación o porque algunos periodistas no le han prestado la adecuada atención a un foco de conflicto social que más tarde puede llegar a convertirse en una crisis. La educación en este aspecto cumple un papel fundamental. Es uno de los factores más importantes para evitar una etapa crítica. Los medios de comunicación, en su función de educadores, pueden cumplir ahí un papel destacado.

Usualmente nos guiamos por crisis pasadas y tratamos de tener referencias sobre las crisis similares de años anteriores. Eso es, precisamente, lo que a menudo traen a colación los medios de comunicación; observen que cuando está llegando una crisis, los medios de comunicación se van a preguntar si ésta va a ser igual a la pasada.

En la mayoría de los casos, los mecanismos de respuesta para enfrentar esa crisis no van a ser los mismos, y les va a impedir actuar con la celeridad que desearían actuar, porque, con tal de tener la primicia, muchas veces algunos magnifican las conclusiones del que terminó siendo el episodio de referencia.

Cuál es el comportamiento de los periodistas

No existen códigos de ética generalizados para reglamentar una profesión de tanta responsabilidad como esta; sobre todo, en lo que tiene que ver con su participación en el cubrimiento de la información durante los procesos críticos. No sabría decir cuál puede ser la respuesta que da un editor o que da un grupo de periodistas para determinar su política de participación en estas situaciones; por ejemplo, con qué parámetros de responsabilidad afrontan el trabajo en las crisis.

La presencia que tengan las asociaciones de periodistas para regularse

entre sí tampoco tiene mucho peso, y no son muy acogidas a la hora de la verdad. Creo que en muchos de los casos se actúa más con el afán de conseguir nuevos televidentes o historias que reporten sintonía, y esto se ve con bastante frecuencia en la manera como informan los comunicadores.

Cuando a los periodistas se les da esta libertad, siguen actuando a partir de sus tendencias ideológicas y preferencias personales. De hecho así ocurre a menudo, puesto que en pocos lugares del mundo occidental existe una regulación en este sentido, y van a seguir actuando a partir de su criterio personal o del medio que representan. Un periodista afín al partido del gobierno muy difícilmente va a catalogar una acción que surja del gobierno como un proceso crítico.

El tema moral o los antecedentes religiosos de cada profesional también cuentan: por ejemplo, sus posiciones con respecto a cuestiones como el aborto van a determinar la orientación que le impriman a la noticia.

La influencia que causan en esta clase de materias la religión y los comportamientos morales y sociales impiden que el desarrollo de una información tenga un matiz absolutamente neutral.

En este sentido, no quiero hacer generalizaciones en relación con lo que afirmo en los párrafos antecedentes y en los que aparecen a continuación. Sin embargo, quiero hacer claridad sobre el lado humano del oficio de los profesionales de las comunicaciones: sus formas de actuar no van más allá de lo que podría ocurrir si habláramos del gremio de los abogados, médicos, sacerdotes.

Los periodistas, como bien lo sabemos, están sometidos a una gran cantidad de presiones que a veces les impiden presentar la información como quisieran. Una de esas presiones es el tiempo, ya que tienen una línea de cierre que, generalmente, para diarios matutinos es a las cuatro de la tarde; y en casos como la televisión y la radio, por su inmediatez y la rigidez de sus horarios de emisión, es todavía más limitante.

Otro factor de presión lo constituyen los mismos colegas: si la mayoría de los periodistas están pensando en una historia determinada sobre un proceso crítico, muy difícilmente un solo periodista se atrevería a apartarse de eso que están planteando la mayoría de los colegas, para no quedar como el patito feo de los comunicadores del país.

Los periodistas tienen también unos formatos supremamente cortos que les impiden entregar una versión ampliada de la noticia. Cuando hablamos de televisión, la mayoría de las notas son inferiores a 60 segundos, y en un formato de estos es muy difícil presentar una información completa. Entonces, esa limitación de tiempo cuando nos referimos a medios audiovisuales, o a espacio para publicar, cuando son medios impresos, puede generarles problemas y, aunque la razón de fondo sea un problema de falta de espacio, en algunas ocasiones pueden llegar a verse como profesionales sesgados que están planteando una línea determinada, porque no contextualizan la historia completa como habrían debido hacerlo.

En algunos casos se sabe de comunicadores que le siguen el juego al mercado, al convertirse en vehículos de noticias sensacionalistas que, como hemos comprobado, son las que más venden. Saben que van a tener asegurada la publicación de esa nota si le meten un poco de sensacionalismo a la información.

En ese orden de ideas, a la hora de realizar su trabajo los periodistas siempre van a tener dos opciones: informar tal y como encuentren la noticia en el terreno, sin cuestionar, o convertirse en críticos de la noticia que estén entregando. Todos sabemos que un periodista no tiene que decir si está o no de acuerdo con esa noticia, porque eso le compete a la línea editorial del medio o a los columnistas de opinión.

Sin embargo, hay periodistas que les dan a los lectores o a los televidentes una visión sesgada de los hechos, al presentar una sola cara de la noticia. Los periodistas son uno de los principales generadores de opinión y tienen frente a ellos la responsabilidad de informarle a una población que, por lo general, está esperando que la enteren de los hechos noticiosos más importantes.

Personalmente, veo muy difícil que un periodista sea completamente objetivo porque: primero, ellos como ciudadanos en alguna medida son parte de la misma noticia que están contando y, segundo, en un nivel muy importante hacen parte también del proceso de comunicación por el que la gente se entera de las cosas.

Lo que hay que tener en cuenta en un momento de crisis es que, como entidad del estado o como empresa que está entregando la información,

es importante conocer el grado de objetividad que históricamente ha demostrado cada uno de los periodistas que la cubrirá, y, en el seguimiento posterior, tener cuidado de adelantarnos a la manera como ellos podrían entregar esa noticia.

Especulaciones y manejo de las fuentes

Uno diría que especular es el camino más fácil para entregar información, porque sólo hay que pasar de escuchar un rumor y agregarle algunos datos que podrían parecer creíbles, para que creciera y se convirtiera en noticia.

A veces, escudados en la protección que les da el hecho de no tener que revelar el origen de su información, algunos periodistas recurren a fuentes que no son reales, para legitimar rumores y así darles validez de testimonios y referencias.

De esta manera surgen algunas noticias que le han dado la vuelta al mundo, como el caso del vestido azul de Mónica Lewinsky, que pasó de ser un simple chisme en un blog de internet a ser percibido como la noticia que contenía la prueba reina para inculpar a Bill Clinton en su amorío con la exbecaria de la Casa Blanca.

A principios de enero, Lucianne Goldberg, una editora de Nueva York que tenía alguna cercanía con personas del círculo de Lewinsky, dijo al New York Daily News: *“¿La historia del vestido?, creo que yo filtré eso. Tenía que buscar algo con lo que consiguiera la atención de los medios, y lo hice. No me siento mal por eso...”*.

Luego, en una serie de intervenciones que le quitaron toda la credibilidad a la historia, se oyeron voces como la de William Ginsburg, abogado de la exbecaria, quien dijo: *“Yo creo que si Mónica Lewinsky hubiera tenido un vestido manchado o sucio, lo habría lavado. No tengo ni idea de ningún vestido”*.

Y el editor de Los Angeles Times, Robert Scheer, dijo sobre la actuación de los medios de comunicación en toda esta historia: *“Es enfermó. No había vestido azul y no había mancha de semen, pero los medios masivos de Estados Unidos se dejaron llevar por cuentos espeluznantes”*.

El informe final del fiscal Starr confirmó la existencia del vestido y que este, efectivamente, contenía una muestra de semen; sin embargo, para esa época la historia del vestido azul había estado tan degradada y había perdido tanta credibilidad por el uso que los medios hicieron de ella, que sólo fue una pieza probatoria más (no la prueba reina), en el largo expediente Clinton-Lewinsky.

Llegamos a un punto en el que la veracidad de la información sólo la determina la misma credibilidad que tienen los medios de comunicación, o la que tiene el periodista; si un medio de comunicación tiene buena credibilidad entre la gente, es muy posible que los televidentes no tengan que cotejar las noticias con otra clase de informaciones.

Esa credibilidad que tienen tanto el medio como los periodistas se le va a hacer extensiva a la noticia que están entregando.

Por eso es que se reconoce a los periodistas que han logrado amplios niveles de respeto; ellos logran sueldos enormes y ningún medio de comunicación los quiere dejar ir, porque esa credibilidad que adquirieron como personas y como profesionales se la transmiten a las noticias que entregan.

Para hacerle frente al rumor, entra en juego el periodismo de investigación, una línea que no es bien aceptada en todos los medios de comunicación debido a los costos adicionales que esto puede generar.

Sostener una investigación durante tres o cuatro meses, para que al final arroje un resultado que tal vez no ayude a incrementar la audiencia, no cuenta con muchos adeptos dentro de quienes manejan la productividad de los medios, en términos de rentabilidad económica.

De otro lado, las fuentes son las que les dan a los medios las respuestas a las preguntas que se hacen a diario y son las que sustentan o desvirtúan la credibilidad de una noticia. En este punto, hay que decir que algunas fuentes tienen un gran poder para intimidar a los periodistas. Con fuentes me refiero al gobierno, los partidos de oposición, directivos de empresas privadas, etc.

Sabemos que en muchos países la mayoría de los medios de comunicación están en manos de los grandes empresarios, quienes, a su vez, o tienen intereses en otros sectores de la economía, o tienen familiares en el

gobierno o en los partidos de oposición, y esas fuentes hacen que el manejo que se debería plantear como ideal no llegue a ser tal, porque intimidarían y obligarían a publicar una noticia sesgada o sin la veracidad comprobada.

Algunas fuentes que adquieren legitimidad por actuaciones anteriores, o algún personaje de la vida nacional que haya construido una credibilidad, en algún momento pueden llegar a entregar noticias manipuladas, o pueden aventurarse a lanzar una noticia que no esté plenamente confirmada, y muchos medios de comunicación las van a lanzar sin importar que no existan otras fuentes de soporte.

Para sustentar esto, me refiero al caso que hemos venido tratando (Clinton-Lewinsky), en el que al final se analizó el amplísimo proceso periodístico que se siguió, y se llegó a las siguientes conclusiones, que son muy reveladoras:

- El 1% de los informes sobre la crisis tuvo dos o más fuentes con nombre; es decir, fuentes visibles.
- El 25% de las noticias que hablaron sobre esa crisis tuvo una sola fuente con nombre o visible.
- El 13% dijo haber tenido dos o más fuentes, pero anónimas.
- El 8% de los medios aseguró haber construido sus argumentos sobre los datos suministrados por una fuente anónima.

En conclusión, como lo acabamos de ver en los datos anteriores, toda la información de ese escándalo que los medios publicaron fue suministrada en gran parte por fuentes que no dieron la cara y de las que, por lo tanto, nunca se pudo comprobar su autenticidad.

En alguna oportunidad, el papa Juan Pablo II dirigió un mensaje especial a los periodistas, con motivo de la proliferación de medios y de la necesidad de contar con noticias al minuto: “Transmitan información, respetando la verdad, los principios éticos fundamentales y la dignidad de la persona”.

Muchas veces las noticias que emiten los medios se basan en el manejo que les dieron otros medios, y se convierten en una cadena de informaciones repetidas; entonces, muy frecuentemente, lo que ofrezca el principal periódico del país, los demás medios lo asumen como real. Inclusive se llega al extremo de que algunos medios radiales, en la mañana toman los

periódicos y empiezan a leer las noticias, sin verificar que efectivamente sean reales o que no tengan la línea editorial del periódico.

¿Qué ganan los medios al cubrir una crisis?

Primero que todo, credibilidad. Un medio que participe con su equipo periodístico y de análisis cubriendo una información de esta naturaleza genera fidelidad. Lo segundo, es audiencia. Ésta la van a conseguir si logran tener la capacidad de manejar esa información con novedad; con noticias distintas a las de los otros medios de comunicación. Un medio informativo es una empresa que tiene que generar resultados financieros; es decir, nadie tiene un medio de comunicación para vivir de la altruista labor de informar.

Los medios de comunicación pueden incrementar sus ingresos cuando manejan una crisis o una noticia con las características que hemos venido diciendo. Una crisis que se convierte en información taquillera es un cubrimiento vendedor, y esa credibilidad que podría generarse le garantiza ingresos hacia el futuro, cuando nuevamente surjan esta clase de eventos.

De la misma manera, los medios invierten en la proyección de su equipo, de su personal, para ayudar a convertirlo en un legitimador de la noticia. Pero, el logro de este objetivo está directamente relacionado con la confiabilidad que puedan tener algunos medios de comunicación.

Confianza

Joaquín López Dóriga se inició como reportero a los dieciocho años, y dos años más tarde hacía parte del equipo del noticiero 24 Horas, dirigido por el reputado periodista Jacobo Zabłudovsky, en Televisa. En su carrera cubrió eventos tan importantes como la elección de los papas Juan Pablo I y Juan Pablo II, la guerra de Vietnam y la muerte de Francisco Franco, el jefe de Estado español.

López Dóriga sin duda es uno de los periodistas que mayor confianza genera en México, y ese es su patrimonio más importante. Ningún medio de comunicación donde esté trabajando lo dejaría ir para la competencia. Inclusive, el noticiero en el que trabaja actualmente tiene su nombre: se llama el Noticiero con Joaquín López Dóriga.

Generar esa confianza le da al medio de comunicación como empresa, y a él personalmente, unas ganancias bastante altas; no me atrevería a intentar adivinar cuántos ceros tiene su cheque mensual, pero deben de ser bastantes. Sin embargo, tenerlo dentro de su planta de periodistas le produce al medio una ganancia mucho mayor: cualquier noticia tratada desde la óptica de López Dóriga la van a creer los mexicanos.

La confianza, sin embargo, depende de varios factores: los temas que plantee en sus segmentos noticiosos, las historias que el equipo periodístico tenga la capacidad de descubrir, para entregar una información distinta de la que ofrecen sus colegas. Igualmente, el equipo humano influye muchísimo en la credibilidad que se vaya adquiriendo.

El hecho de que sean personas preparadas y dispuestas a estar sobre el terreno buscando estas noticias marca la diferencia.

Hay que establecer que para lograr esa confiabilidad sea alta la cantidad de material que pueda basarse en hechos comprobables. Mucha parte del material que presenta una emisión de noticias en un proceso de crisis no se va a poder comprobar, porque inclusive los mismos periodistas asumen la posibilidad de que sean fuentes anónimas las que lo digan o personas que no tengan esa credibilidad.

Los medios generan confianza al convertirse en orientadores de lo que puede pensar la opinión pública. Los periodistas y las empresas de información en esta clase de procesos se convierten en guías. Adquieren también una importancia social al convertirse en árbitros de temas en los que la población en general se siente vulnerable. Todos conocemos el papel que juegan siempre cuando se presentan casos tales como:

- Corrupción o malos manejos.
- Derechos humanos y derechos de los trabajadores.
- Inestabilidad económica.
- Inestabilidad política o institucional.

El papel de los medios

Los medios de comunicación deberían asumir una responsabilidad activa en el momento de cubrir una crisis. Entre muchos otros papeles, estarían:

- El primero, en el que no tendría que estar sometido solamente a los tiempos de crisis y a los momentos difíciles, es que se conviertan en fuentes de educación. Un medio que se convierta en educador puede ayudar a superar crisis o a evitarlas.
- Lo peor que puede pasar en una crisis es que se generen estados de pánico como consecuencia de la desinformación. Este tipo de situaciones son las que deberían ayudar a evitar los medios de comunicación.

Los excesos que se presentan en las calles o los procesos irregulares ocasionados por actores irresponsables deberían convertirse en el blanco de los medios, para clarificar con objetividad que está pasando y, más importante aún: que podría llegar a pasar.

- Buscar el consenso ayudando a crear una solución en lugar de contribuir a crear dificultades.

Un crítico de medios de comunicación decía en alguna ocasión que mientras menos sepa la población en general de los detalles de una crisis, más seguros estarán, porque se habrá evitado que entren en pánico.

Analizando ese concepto, volvemos a lo que planteábamos cuando tocamos el tema de las respuestas emocionales: el pánico infundado que se genera en muchas crisis, como respuesta inicial a la desinformación y a la manipulación que puede existir entre los actores de esa situación, puede generar un contexto inmanejable.

Si revisamos con juicio los momentos difíciles por los que han pasado empresas o gobiernos, vamos a llegar a la conclusión de que en sus inicios éstos habrían podido evitarse si se hubieran identificado los focos de desinformación que silenciaron lo que estaba pasando.

Libertad con responsabilidad

Sabemos que no existe el código de ética que quisiéramos para regular la función de los periodistas. Un buen código de ética debería hablar de que los medios de comunicación tienen el derecho de hacer uso de la libertad de prensa, tal y como está consagrada en muchas constituciones

del mundo, pero asumiendo una actitud responsable, sobre todo cuando las organizaciones públicas y privadas atraviesen por situaciones de crisis.

Algo así como una especie de autorregulación.

Las fuentes, por ejemplo, sí tienen la posibilidad de medir la calidad de la información que van a entregar a los medios de comunicación para ser publicada. Y si no lo miden éstas, los reporteros tendrían que tener la prudencia para saber qué información puede hacerle daño a la sociedad cuando se convierta después en un proceso crítico. Al seleccionar la manera de difundir esa información, los medios también van a poder establecer si la población la recibe con placidez o con desagrado.

El ciudadano del común podrá crear un cuadro crítico que dependerá de la manera como el medio presente la noticia, de la clase de análisis que haga y del momento en que lo haga. Este es, a grandes rasgos, el papel que cumplen los periodistas y los medios de comunicación en el manejo de las crisis.

Es importante que desde las organizaciones privadas o públicas donde se generen situaciones de desorden se tenga la capacidad de aprender a conocer su forma de operar, para convertirlos en aliados cuando la crisis golpee su puerta.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: CARICATURAS DEL PROFETA MAHOMA PROVOCAN CRISIS INTERNACIONAL

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: medios de comunicación que publicaron las caricaturas y fundamentalistas musulmanes.

El Islam prohíbe expresamente la representación del profeta Mahoma, el más grande en la religión, porque, aunque tenga una connotación positiva, estas representaciones pueden incitar a la idolatría, que es considerada una falta muy grave para los musulmanes.

Sin embargo, y a pesar de conocer los antecedentes de esta norma y la tormenta que podría causar, el diario danés Jyllands-Posten, el de mayor circulación en Dinamarca, publicó una serie de doce caricaturas en las que se representaba al profeta Mahoma, algunas de las cuales tenían connotaciones negativas: en una de ellas el turbante es una bomba. Esto ocurrió el 30 de septiembre de 2005.

La reacción no se hizo esperar, y los representantes diplomáticos de los diez países musulmanes, además del delegado de Palestina, pidieron audiencia privada con el primer ministro de Dinamarca, para solicitarle tomar cartas en el asunto. El primer ministro, Anders Fogh Rasmussen, respondió diciendo que se debe respetar la libertad de prensa, pero abrió la puerta de la justicia para que interpusieran una querrela al diario, si así lo consideraban.

Tres meses después de la publicación, y ante el cariz internacional que este suceso venía cobrando, el primer ministro, tratando de bajarle la temperatura al fuego, en su discurso de fin de año pidió respeto por las religiones. La avanzada en los países árabes se venía cocinando y en pocas semanas más se registraron violentas manifestaciones en lugares como Afganistán, Líbano, Somalia e Irak.

Para solidarizarse con su colega danés, algunos medios publicaron las caricaturas, lo que valió amenazas de boicot comercial a sus países. Pero, al mismo tiempo, grupos islámicos intimidaron a los ciudadanos de los países donde se habían publicado. Y mientras

ciudadanos musulmanes marchaban por Europa, el encargado de la edición del diario francés *France Soir*, que había publicado los dibujos, fue despedido de su puesto.

Alrededor de diez personas murieron a causa de los enfrentamientos que se realizaron en diferentes ciudades. Al final de la crisis, la Unión Europea propuso desarrollar un código de conducta para la prensa, y así evitar que se repitieran eventos de esta naturaleza. Sin embargo, a juicio de muchos que participaron activamente en el proceso, poner algún tipo de cortapisas a la acción de los medios sería coartar la libertad de expresión.

Los tribunales en los que fueron instauradas demandas hacia los editores de los medios coincidieron en absolverlos, porque a su parecer no se estaba violando ningún precepto legal. Inclusive el Tribunal de París que dio cuenta del caso dijo en su fallo final que con la publicación de las caricaturas: "... no atacaban al Islam sino a los integristas".

De otro lado, sin embargo, en medio del debate estaba la pregunta acerca del respeto por algo tan delicado como las creencias religiosas: los representantes de Inglaterra y Estados Unidos calificaron la publicación como: "... inaceptable incentivo al odio religioso y étnico", mientras que desde la sede de la Unión Europea, en Bélgica, se dijo que haber sacado esas caricaturas había sido una "imprudencia".

CASO 2: LA CAÍDA DE DAN RATHER, EL PERIODISTA CON MEJOR REPUTACIÓN DEL MUNDO

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Dan Rather y la cadena CBS.

Pocos periodistas en el mundo logran traspasar la frontera de su profesión, y se convierten en celebridades ampliamente reconocidas por tener una especie de aura que les ayuda a revelar las más sorprendentes noticias. Dan Rather era uno de estos periodistas. Empezó su carrera en Texas, donde a un año de estar en la cadena CBS, una de las más grandes de los Estados Unidos, logró la exclusiva mundial de dar la información sobre la muerte del presidente John F. Kennedy.

Luego escaló en su misma empresa, a partir de una serie de reportajes de ingeniosa factura, tales como el de la vez que, para tomar imágenes del ojo de un huracán, se ató a un poste en un lugar por donde pasaría el fenómeno climático, o la ocasión en que, para describir el mundo de las drogas, le pidió a un policía que le inyectara heroína.

Llegó a convertirse en una leyenda cuando fue convocado a ser el reemplazo de Walter Cronkite, el exitoso presentador del Evening News (las noticias de las 6:30 de la tarde). Aunque las cifras de audiencia cayeron con respecto al famosísimo Cronkite, Rather mantuvo el lugar del noticiero en el primero en audiencia en todo el país.

Sin embargo, lo que tenía de exitoso, lo tenía de prepotente: en una ocasión, se alargó por dos minutos la emisión de un partido de tenis que la cadena estaba transmitiendo; Rather abandonó el estudio, y durante siete minutos no encontraron que emitir, poniendo en graves aprietos la reputación de la CBS.

Esta actitud lo llevó a enfrentarse a los grandes dirigentes de su país, especialmente a los que pertenecían al Partido Republicano, que profesaban una ideología contraria a la de Rather. Tanto Richard Nixon, cuando era presidente, y George H. W. Bush, cuando era vicepresidente, resistieron a los embates del periodista.

En 1988, cuando Bush era vicepresidente de Reagan, Rather lo conminó en directo a que respondiera por su participación en el caso Irancontra, y cuando Bush trató de defenderse, el periodista lo cortó en varias oportunidades, mientras le dirigía frases intimidantes, como: *“Preste atención, tenga cuidado con lo que dice”*.

Cuarenta millones de hogares seguían en directo la entrevista, que duró nueve minutos en total, y vieron cómo el conductor los dejaba escuchar sólo la interpretación del caso, que hacía el mismo Rather, e impedía que se desarrollara un diálogo fluido con el vicepresidente.

En un momento, Bush dio un golpe certero. Alzó la voz, y dijo: *“Lo que usted está haciendo, pretendiendo juzgarme porque asistí o no a una reunión sobre el Irancontra, es como si yo le juzgara por haber abandonado durante siete minutos el estudio, dejando la pantalla en blanco”*.

Más de quince años después de ese incidente, la animadversión del periodista hacia los republicanos seguía más fuerte, y cometió el error que le cobraría la sociedad, que ya mostraba hastío por la demasiada influencia que en algunos casos tienen los medios masivos de comunicación.

A dos meses de las elecciones en las que saldría reelegido George W. Bush, en 2004, Dan Rather presentó en directo unos documentos en los que acusaba al presidente de haber utilizado las influencias de su padre para burlar la disciplina del servicio militar, alegando que nunca lo había terminado y que sólo asistía a los entrenamientos “cuando quería”.

De esta manera pretendía demostrar cómo la Casa Blanca había mentido sobre esa situación.

Con lo que no contaban Rather ni su equipo de productores, era con que los documentos de soporte que les habían entregado para validar la información eran falsos, y que eran parte de un montaje develado por el diario USA Today. Los republicanos aprovecharon la coyuntura que se les ponía al frente, y gracias a esta equivocación, lograron terminar

con la carrera de uno de los periodistas mejor pagados del mundo, cuya reputación y credibilidad podría afectar la de la misma cadena.

La noticia de los documentos fue dada a conocer en internet, por varios blogs que demostraron las falsas acusaciones al poner al descubierto que uno de los documentos, fechado en 1973, y supuestamente escrito a máquina, en realidad había sido redactado en 2003 y en computador, porque se pudo comprobar que las máquinas de escribir de 1973 no tenían algunos de los caracteres que se utilizaron.

Cuando la ola de las noticias sobre este fraude era tan fuerte que ya no se podía contener, Rather aceptó la falacia, pero dijo que él y la cadena habían sido engañados al ser destinatarios de los documentos. Lo que causó una mala espina entre los espectadores fue que nunca se aceptara que ellos (Rather y la CBS) habían sido parte también de la cadena del engaño, al publicar una información tan delicada, en un momento tan difícil para la vida del país.

“Nosotros usamos esos documentos, tuvimos un error de juicio y por eso lo siento (...) Por favor sepan que nada es más importante para nosotros que la confianza de la gente en nuestra habilidad y nuestro compromiso para dar las noticias limpiamente y con la verdad”, dijo Rather en un comunicado público.

Dan Rather anunció a los tres meses que dejaría la dirección y la presentación del noticiero de la noche de la CBS, con lo que, a causa de una crisis de confianza, se extinguió una de las estrellas más importantes del periodismo en los Estados Unidos.

Capítulo siete

Ataques y publicidad negativa

Habremos ganado la batalla cuando conquistemos la favorabilidad de la gente en una confrontación. Ante un ataque de la contraparte, tenemos que convertirnos en los buenos de la película, siempre va a haber dos partes: los buenos y los malos.

Uno de los puntos determinantes para que una crisis surja o pueda llegar a ser factor desestabilizador en una empresa o en un gobierno son los ataques que vengan directamente de la contraparte, como embates o a través de publicidad negativa.

Ante los graves daños que producirían estas amenazas, tenemos una oportunidad de anticiparlos en todo el proceso de la precrisis, que empieza en el momento en el que fundamos la empresa o desde cuando entramos a trabajar en ella, y proponemos que se haga un ejercicio para determinar los posibles factores desencadenantes de una crisis. Las ayudas que tendríamos para establecer esto son: el manual de crisis, la preparación de los voceros y la identificación de los futuros problemas que podrían crear esta clase de situaciones adversas.

Ahí es cuando tenemos que plantearnos cuál puede ser en un caso determinado la propaganda o publicidad negativa y los ataques que puedan venir de parte de nuestra competencia o de nuestros contradictores.

Como hemos dicho a lo largo del tema de la segmentación, y es importante tenerlo en cuenta, es necesario tener presente que las crisis que podríamos sufrir siempre van a concentrarse en un segmento del público y que, por lo tanto, no van a golpear a toda la población.

Aunque algunas crisis abarcan a toda la organización, en realidad van a afectar sólo a un determinado nicho, y nuestra responsabilidad es la de identificar previamente esos sectores que serían los potenciales afectados con una situación de esta naturaleza.

En la etapa de precrisis necesitamos saber cómo esa población o esos grupos organizados podrían responder a los ataques y a la publicidad negativa. Es vital determinar con antelación cuál será el papel de la organización para que la credibilidad esté de parte suya y no de quienes generan esos desequilibrios informativos.

Igualmente, habría que establecer las estrategias de comunicación para cada una de las respuestas, con el fin de posibilitar que esos públicos queden resguardados ante un potencial ataque.

Compromiso

Hay que distinguir dos clases de públicos consumidores: los que han mostrado lealtad a la marca y aquellos que, independientemente de la buena reputación, compran sólo guiados por factores externos como el buen precio o la oportunidad. En el caso de la gente que no está comprometida con la marca, y esto será materia de análisis más adelante, podemos lograr que se mantenga leal al producto o al servicio que prestemos y evitar a través de contraargumentos que esa crisis cause daño.

Esto en palabras más simples es que si la competencia ataca por algún medio diciendo que el producto que representamos es malo, nuestra tarea debería ser aportar argumentos convincentes para desvirtuar ese comentario. La labor de nuestros encargados de crisis es la de mantener actualizado un dossier de indicadores para mostrar acciones positivas.

Por otro lado, para la gente comprometida es muy útil conocer la procedencia de los ataques, quiénes los están emitiendo y las intenciones que tienen para hacerlo. En esto la tarea de la organización es investigar en profundidad el origen y sacar a relucir las intenciones de esos ataques. Entonces, el público leal va a tener una reacción más favorable y los argumentos negativos van a ser sustituidos por la impresión de querer hacer daño.

Cómo identificar esta clase de crisis

Como primera medida tenemos que reconocer previamente cuáles podrían ser las fuentes de ataque, quiénes podrían hacerle daño a los productos o servicios asociados con la organización o, lo que suele verse con mucha repetición, quiénes tendrían razones para atacar a la empresa o a su mayor

activo, que es la marca (o la reputación del gobernante).

Esta es la razón para mantener activos siempre los procesos de precrisis, y estar atentos a esas posibles fuentes negativas que en un futuro podrían dañar la imagen de la entidad o que podrían hacer que descendieran considerablemente los niveles de aceptación de los productos.

Claramente podemos ver que los competidores o contradictores están en capacidad de llegar a convertirse en una fuente importante de ataque, en tanto que, como resultado de esto, esperen que nuestras ventas bajen para que aumenten las suyas. Cuando no les damos a las ligas de usuarios la totalidad de las prerrogativas que exigen (en algunos casos reducción de precios o ampliación de horarios), pueden también convertirse en generadores de los ataques.

Es importante tener en consideración como posibles fuentes de embates a los grupos sociales y religiosos. Si vamos en contra de sus creencias, podría suceder lo que ocurrió con la película *El código Da Vinci*, que fue blanco de ataques por parte de algunos grupos católicos. Alrededor del mundo se registraron llamados de la jerarquía eclesiástica, para que la cinta no fuera vista; en algunos casos, mediante la apelación directa a los fieles y, en otros, con presiones a los organismos censores.

En Manila, Filipinas, por ejemplo, se prohibió la proyección de la película, aduciendo en una resolución expedida por el gobierno de esa ciudad que: *“... es ofensivo a las creencias de la Iglesia Católica Romana”*.

Sin embargo, y a pesar de lo que se había vislumbrado desde que salió la noticia: que Sony Pictures se encontraba produciendo la película adaptada del libro de Dan Brown, el *Opus Dei*, que es prelatura personal del Papa, y que sale tan mal golpeada en la historia, decidió no demandar a la productora de cine.

Marc Caroggio, quien es responsable de la relación de la prelatura con los medios internacionales, cuando en una entrevista le preguntaron si entablarían alguna acción legal, dijo tajantemente: “Sinceramente, no lo creo. Desde luego, me parece que habría motivo más que suficiente: imagine que una película revelase que Sony-Columbia no es lo que hasta ahora pensábamos, sino una empresa mafiosa, una secta asesina. No creo que sus abogados se contentasen con un cartel que dijese: no se preocupe, es sólo ficción.

Estoy convencido de que amenazarían con una denuncia. Pero también es cierto que un juicio es como el símbolo de un conflicto institucional: daría lugar al “caso Opus Dei versus Sony- Columbia”. Me suena irreal. Ya le he dicho que lo único que va a hacer el Opus Dei es una declaración de paz. Para pelear hacen falta dos, y en este caso no habrá quórum.

Aunque, como lo manifestó el mismo vocero de la prelatura en otro aparte de la entrevista, a ésta la forman muchos grupos de personas que podrían sacarle jugo al suceso. ¡La esencia de una crisis!

La reacción de las personas del Opus Dei será la misma que la de muchos otros cristianos: intentar convertir el limón en limonada. En realidad estamos ante una gran oportunidad de hablar de Jesucristo.

Pienso que el interés por la figura de Jesucristo explica en parte la difusión de la novela. Es el típico caso de parasitismo cultural: hacerse famosos polemizando con famosos; presentar la trasgresión como arte. Si no fuera Jesucristo el personaje que está en el centro de la trama de la novela, se desinflaría su interés. Opino que la mejor respuesta es facilitar el conocimiento de Jesucristo, con medios adecuados. Intuyo que este año mucha gente se animará a leer el Evangelio, consultará algún buen libro sobre la vida de Cristo, y quizá se planteará los grandes temas de la fe, que dan luz a las preguntas más difíciles sobre la existencia humana.

Para mí, todo esto es convertir el limón en limonada”.

Esa última frase de Caroggio resume la actitud que en su conjunto y como una normativa de la Iglesia Católica debió tomar frente a un momento que pudo haberle creado grandes dificultades.

Igual a como ocurrió con las protestas de grupos religiosos, los activistas ecológicos, sociales o anti norteamericanos, tan comunes en nuestros países, al incitar respuestas fanáticas, pueden ser generadores de ataques.

Lo ideal sería tener una pauta de comportamiento para cuando surjan esta clase de agresiones, y ahí es conveniente estudiar las compañías que tienen nuestro mismo perfil y que pudieron llegar a ser atacadas en el pasado. Ese conocimiento nos puede dar una ayuda no sólo para saber cómo enfocar nuestra defensa, sino para saber cómo enfrentar ese mismo ataque. Generalmente, cuando las ofensivas tienen motores similares, no varían mucho.

Lo primero que debemos hacer una vez identifiquemos esos ataques es reconocer sus frentes e esclarecer las compañías que nos puedan atacar o las ligas de usuarios de las que hemos venido hablando. La mejor manera de enfrentar esos ataques es haciéndolos públicos, en primer lugar, ante nuestros empleados o funcionarios, para que tengan presente todo el proceso de comunicación interna del cual ya hemos hablado.

Después de tener establecido todo lo anterior, lo siguiente es preguntarnos: ¿A quién podrían afectar esos ataques?, ¿dentro de nuestra organización cuál sería el grupo de personas que estaría expuesto? A renglón seguido, se hace necesario determinar cómo vamos a apoyar al personal o a los productos o servicios que salgan damnificados de los ataques.

Si los atacados son los trabajadores o funcionarios públicos, podría decirse que las intenciones de la contraparte son las de generar desequilibrios en la organización, para lograr que se hagan manifestaciones en contra de nuestra entidad. Este tipo de ataques usualmente son promovidos por grupos de interés, y toman la forma de manifestaciones sociales al interior de los gobiernos, con grupos representativos como los maestros, el sector de la salud, etcétera.

Los proveedores pueden verse igualmente afectados por esta clase de ataques, y así comprometer el desarrollo normal de la elaboración de nuestros productos o de la prestación de los servicios que ofrecemos. La cadena de distribuidores y vendedores es muy sensible a este tipo de ataques y a la publicidad negativa que se pueda generar.

El impacto de una situación de estas puede tener consecuencias muy graves, ya que ellos cumplen un papel supremamente importante, porque son quienes ponen los productos en las manos del público final o los que hacen con ellos el puente para los servicios que prestamos.

Por lo tanto, si los ataques logran desestabilizar las relaciones en este campo, podemos perder la salida de los productos o servicios y la consecuencia lógica de esta emboscada va a ser el cierre o la quiebra de la empresa.

En algunos casos nos vamos a encontrar con publicistas muy ingeniosos, que nos sorprenden con estrategias de publicidad negativa y no nos dan tiempo de adelantarnos, como nos vamos dar cuenta más adelante: sólo

se necesita una persona con ganas de hacer daño para terminar con la reputación de una entidad.

Y, teniendo en cuenta que una persona que haga un rumor tiene la capacidad de destruir a través de publicidad negativa, en esta categoría de una sola persona quiero incluir: la publicidad, las cartas al editor de un periódico, un blog y la publicidad boca a boca. No sólo la publicidad negativa es la que se paga en los grandes diarios o en las cadenas de televisión; la que se genera persona a persona puede hacer mucho más daño: los compradores que se prestan al juego de intereses de una determinada compañía, apabullando a la competencia, tienen una gran responsabilidad en todo este proceso.

En Medellín, Colombia, había hace algunos años una discoteca llamada Mango's, en donde surgió un voz a voz que decía que allí se apareció el diablo en Semana Santa. Esta historia, que se regó por toda la ciudad, es la siguiente: una mujer estaba con un joven bien parecido, y mientras estaban bailando la niña miró hacia abajo y no le vio piernas, sino pezuñas de animal, inmediatamente cayó desmayada.

Dicen quienes alimentaron el rumor que se sintió un fuerte olor a azufre en toda la discoteca y que luego el joven desapareció.

Los medios de comunicación y la gente del común empezaron a comentar este incidente en la calle. Todo parecía indicar que esa historia podría ser un factor desestabilizador; pero, sin entrar a desmentir lo ocurrido, la discoteca tuvo una respuesta rápida y acertada, a los ocho días hizo la fiesta del diablo, y de una vez la institucionalizó cada año; sin embargo, si no se hubiera tenido una respuesta casi al instante, este episodio habría podido llegar a causar bastante daño.

Unos meses después, el gerente de la discoteca me contó la historia completa, en la que se mezclaron los tragos de más que bebió la implicada y una figura del diablo que hay en el baño de damas. El mareo y el alcohol unieron los elementos en la mente de la joven y mientras la pobre mujer pasaba la peor resaca de su vida, les dio una brillante idea a unos creativos empresarios.

Lo importante es crear confianza entre los públicos y buscar la manera de lograr que todas las historias tengan dos puntos de vista y que se cree un

equilibrio. Como en la historia anterior, uno de los puntos de vista era el de la leyenda en la que el diablo se apareció en esa discoteca; el otro, era el de los empresarios, que aprovecharon la historia y después la utilizaron para hacer una fiesta que resultaba muy atractiva, gracias a la expectativa que generó la leyenda.

Como respuesta a la confianza que se haya logrado crear en la compañía, en la marca o en el gobierno (en la figura del gobernante), la gente tiene la posibilidad de decidir si los dos puntos de vista son verdad o no lo son.

Cuando esto ocurre, es decir, cuando las versiones que están circulando son muy dañinas porque provienen de una fuente que genera confianza, en algunos casos tendrá que hacerles frente el propio director o el presidente de la compañía. Lo más importante es delegar la vocería en una persona de primer nivel, para que al estar avaladas por las más altas jerarquías de la empresa o del gobierno, las respuestas generen confianza.

El presidente de Kraft, la compañía de productos alimenticios decía que: "... es importante alinearse con la sociedad e involucrar a nuestros críticos", y lo dijo por una crisis que surgió debido a que en la empresa no estaban midiendo las calorías que tenían sus productos, y como consecuencia de esto se estaba generando una ola de obesidad infantil en los Estados Unidos.

Para hacerle frente a esta situación, la compañía se puso en la tarea de desarrollar productos que se caracterizaban por estar elaborados con recetas saludables, que ellos mismos entregaron de manera gratuita. De esta forma, con una acción de comunicación y de responsabilidad, empezaron a contrarrestar el efecto de esa crítica que le habían venido haciendo sus detractores.

Scottish Power, que es una de las más importantes empresas transmisoras de energía en el Reino Unido, se vio sometida a una crisis de grandes proporciones porque durante seis días seguidos dejó sin luz a toda una región de Inglaterra.

Lo que hizo esta compañía para buscar el equilibrio fue establecer una responsabilidad directa suya, y aceptarla a través de sus más altos directivos. A continuación reforzó sus esquemas de responsabilidad social y logró que el daño para ellos fuera mínimo.

Spin positivo

En el momento en que tengamos que hacerle frente a la propaganda negativa con las armas más poderosas de que dispongamos, lo podríamos hacer con una de las defensas más efectivas: los mensajes positivos.

Estos seguramente van a neutralizar las afirmaciones negativas. Si como directivos de la compañía o como funcionarios encargados del área de comunicaciones cometemos el error de responder en el mismo lenguaje con que nos atacan, de seguir respondiendo un ataque con otro ataque, esto va a ser percibido por los consumidores como una pelea entre dos partes, en la que ellos no tienen por qué tomar partido.

El mensaje que vamos a comunicar debe definirse, ojalá, antes de identificar los ataques y la publicidad negativa. El mensaje de la compañía durante todo el proceso de resolución de crisis, y mientras duren los ataques, debe ser reiterativo, continuo y proactivo, en vez de reactivo; en lugar de reaccionar negativamente, buscando otro embate, debe demostrar con hechos que los otros están mintiendo o que los ataques de la contraparte no tienen fundamento.

Una entidad no puede controlar los medios de comunicación, a menos que, en el sector privado, el mismo grupo sea el dueño del periódico o del canal de televisión. Pero la importancia que nosotros le demos a esas respuestas o a las historias que construyamos para explicar lo sucedido, sí pueden tener la capacidad de influenciar, para que el rumbo de la historia que se publique en los medios de comunicación sea menos dañina y tenga un alcance que podamos mitigar.

Habremos ganado la batalla cuando conquistemos la favorabilidad de la gente en una confrontación. Y en una confrontación siempre va a haber dos partes: los buenos y los malos. Ante un ataque de la contraparte, tenemos que convertirnos en los buenos de la película.

Como empresa a la que están atacando tenemos un punto a favor, y es que el ser humano tiende a ponerse del lado del más débil; entonces, por lo general, el atacado (si lo sabe capitalizar) es el que casi con seguridad recibe la favorabilidad de la gente. Dentro de este concepto es recomendable establecer programas de responsabilidad social para frenar las críticas.

A Starbucks Coffee, la compañía distribuidora de café más grande del mundo, la empezaron a criticar reiteradamente en Estados Unidos, por un episodio que involucraba su falta de cuidado con el medio ambiente.

La empresa, con gran acierto, comenzó a trabajar para contrarrestar este efecto: sus directivas desarrollaron un programa de responsabilidad social que se encargaba de la rehabilitación de parques y de la creación de otros nuevos; para el año 2005 la compañía destinó un millón de dólares sólo para ese propósito.

Como resultado la compañía ha logrado convertir este programa en un punto de referencia. Cada vez que hacen entrega de una de sus obras, involucran a toda la comunidad e invitan a las autoridades locales, para mostrar de este modo que el programa no es sólo de ellos.

¿Qué hacer frente a un ataque?

Cuando sabemos que se está usando propaganda negativa en contra nuestra, lo primero que debemos hacer es investigar las denuncias que nos están haciendo, mirándolas desde el punto de vista argumentativo, es decir: si me atacan con publicidad negativa, yo lo voy a tomar como una denuncia y lo voy a investigar para determinar de dónde provienen y quienes son las personas que las están ejecutando; muchas veces son consumidores pagados por la competencia o, en el caso de los gobiernos, militantes de los partidos de oposición.

Luego habrá que establecer las intenciones que puede tener esa contraparte. Es posible que busque que los productos de la competencia aumenten en ventas, mermar la rentabilidad y la exposición que pueda tener nuestra marca, disminuir la confianza que la gente pueda tener sobre nuestro producto o gobernante o evitar que lo sigan comprando como lo han venido haciendo, si somos los primeros en el mercado.

Hay algunos ataques negativos que sí contienen elementos verdaderos, o sea que no podemos desmentirlos, porque realmente se basan en alguna falla de la compañía, que la contraparte o el partido de oposición utiliza hábilmente para hacernos ver que estamos en contravía del común de la gente.

Nadar contra la corriente nos haría más daño, negar lo que sabemos que es malo a toda costa, inventarnos spins o noticias para mentir sobre esos ataques nos hundiría aún más.

McDonald's en Inglaterra se demoró casi un año (314 días) en los tribunales, con el desgaste que supone en dinero, imagen pública, exposición de abogados ante los medios..., solamente porque no reconoció toda la propaganda en contra que ha tenido en los últimos años: su comida produce obesidad infantil, porque no se cuida el balance nutricional que pueden tener los alimentos. La compañía se vio expuesta a que por todo el país se repartieran afiches con la imagen de su conocido ícono Ronald McDonald en una actitud terrorífica, en los que se leía: "Quiero que seas obeso, enfermo y que mueras joven".

En ese entonces no le hicieron frente, como sí lo hicieron recientemente, después de aprender la lección. Como resultado de elaborar un plan detallado de solución de crisis, hoy McDonald's es el vendedor de ensaladas número uno en el mundo entero. En ese momento no consideraron necesario emprender acciones para resolver la situación, sino que siguieron enfrentándose y negando lo que la competencia les decía, y que a la postre resultó ser cierto.

Lo importante es asumir una actitud en la que se prepare a los voceros de su compañía para hacerles frente a estos procesos y luego de estar debidamente preparado, el director o vocero de la organización debe tomar el control de los hechos y crear el clima necesario para hacerle saber a la contraparte que lo está atacando, o a los consumidores, que son la prioridad, que tiene la situación bajo control y va a llevar a cabo las acciones que sean necesarias para desmentir el tema, si es oportuno, y para corregir los errores cuando sea del caso.

Las actitudes son importantes. Una actitud que también ayuda y genera confianza es la de mostrar la entidad y convertirla en un libro abierto, para dar a entender que no tenemos nada que esconder; la actitud más simple es ayudarnos con un contra argumento que rebata con pruebas lo que está diciendo la contraparte.

El hecho de que un portavoz se muestre preocupado o molesto cuando haya motivos para estarlo, refleja en los medios de comunicación un

complemento a sus palabras. La comunicación no verbal ayuda a transmitir mejor el mensaje que queremos presentar.

Si por algún motivo decide realizar en los medios de comunicación un encuentro con las personas que le están minando la credibilidad a través de publicidad negativa o de acciones de este tipo, tiene que estar preparado con cifras, argumentos, datos, ejemplos recientes y con suficiente ilustración para mostrar que los que están equivocados son los de la competencia y que son ellos quienes están generando una información mentirosa y errónea.

No se muestre indolente. Esta es la regla número uno en esta clase de crisis. Llegar a un encuentro con la contraparte y presentarse como si la crisis de ninguna manera tuviera que ver con la empresa a la que representamos le hace bastante daño a las metas que se tienen para volver a recobrar la confianza. Por ningún motivo pretendamos desconocer que las crisis tienen que ver con nuestra empresa, así sea para desmentirlas o para repararlas.

Tenga presente que en esos días los portavoces y los altos directivos todo el tiempo van a estar expuestos al escrutinio público.

Responda siempre a los ataques. En algunos casos habrá que responder directamente; en otros, habrá que hacerlo de manera pasiva. Eso sólo lo determina el momento en que llegue la crisis. La experiencia y el manejo de la precrisis nos darán la razón para saber, o cuándo habrá que responder de manera directa, o cuándo habrá que hacerlo asumiendo una actitud distante.

Los medios van a ser los actores fundamentales para que esa crisis pase. Manténgalos informados de lo que está pasando, dé la respuesta directa que en el comité específico de crisis asumieron que era necesario dar, o esa respuesta indirecta para la que no es necesario convocar a los medios, sino que se puede canalizar mediante estrategias de comunicaciones o relaciones públicas.

También entregue información directamente a los públicos que se vean afectados; no dependa sólo de los medios, del espacio que le pueda dar un periódico o de los sesenta segundos en la televisión o la radio para contar las historias.

Llegue usted también a esos públicos objetivos que están siendo vulnerados con las informaciones de prensa y conviértase también en periodista corresponsal de esta gente, para entregar de primera mano la información que usted considera que necesitan saber.

Aunque la contraparte tenga la razón, cuente su parte de la historia; deje claro que lo que dice la contraparte son ataques negativos que sólo muestran un fragmento de lo sucedido, y que su organización tiene otra versión.

En una de las páginas anteriores decíamos que en aquellos casos en que estaban hablando con la verdad no teníamos nada que hacer, salvo aceptar responsabilidades. De todas maneras hay una sección que tenemos que sacar a la luz pública, para evitar que se llenen con rumores los vacíos de información como ocurrió con la historia de la aparición del diablo, en la que hubo quienes llegaron a creer que de verdad había estado en esta discoteca.

Hay temas que no deberían responderse en una declaración por teléfono o en una entrevista en la que lo toman por sorpresa a la salida de la compañía o a la salida del ministerio en el que trabaja, y que sólo deberían tratarse por escrito; por ejemplo, los temas en los que se involucran cifras o datos trascendentales que no pueden supeditarse a la buena memoria del portavoz.

Por más buena que sea la capacidad de recordar, al final le puede pasar lo que generalmente le ocurre a los estudiantes cuando entregan los exámenes: recuerdan todo lo que dejaron de escribir en las respuestas cuando ya no las pueden anotar en la prueba.

Lealtad

Muchas veces sólo cuando llegan los ataques es cuando nos damos cuenta de que debíamos habernos preocupado con anterioridad por haber generado lealtad hacia nuestro producto o servicio o hacia la marca o el gobierno, para obtener resultados menos dañinos. Teniendo en cuenta lo anterior, una de las acciones claves en la precrisis es la generación de estrategias para lograr que el consumidor final de los productos o el usuario final de los servicios mantengan su lealtad a la marca.

A partir de eso, y cuando ya se haya creado una cultura de lealtad, los

usuarios nos irán mostrando anticipadamente cuál sería su actitud frente a determinada publicidad negativa.

Los consumidores que son leales, las personas que se casan con una marca y saben que difícilmente podrían cambiar de actitud frente a ella van a tolerar la publicidad negativa aun cuando esta tenga argumentos. Lo que podría pasar en determinado momento es que si los ataques son muy fuertes y tienen un piso sólido que no se puede desmentir, los clientes cambiarán algunos hábitos (de compra, frecuencia de uso), pero el resultado final depende del trabajo permanente para lograr mantener su fidelidad a la marca.

Enfrente la publicidad negativa

Lo que puede traer los peores resultados es adoptar la estrategia del avestruz: meter la cabeza en la tierra cuando sepamos que nos estamos enfrentando a un proceso de esta naturaleza. Si nos llevan a cambiar, hagámoslo, pero lentamente (a no ser que sea una crisis muy grave en la que la estrategia sea mostrar un cambio inmediato). Un cambio lento nos va a permitir hacer una transición entre lo que nos criticaban y lo que podemos considerar que puede ser una mejoría para la compañía.

La imagen que entreguemos de la entidad siempre debe reflejar la esencia de lo que en realidad es la compañía o el gobierno, porque en algún momento la competencia va a sacar a relucir que nuestras acciones son sólo parte de una campaña de publicidad y comunicación.

El maquillaje solamente sirve para coyunturas, no debe ser permanente, porque, al no reflejar la realidad, correríamos el riesgo de convertir la imagen de la compañía en un problema de identidad corporativa de grandes proporciones.

Wal-Mart es la compañía de ventas al público al detal más grande del mundo. Por eso mismo es un blanco permanente de ataques de la competencia, de ligas de usuarios y hasta de grupos religiosos y defensores de los derechos humanos, que dicen, entre otras cosas, que la empresa explota a los trabajadores con horarios recargados. Lo que hizo Wal-Mart, a través de una de sus voceras fue decirle a la opinión pública que estaban cansados de que todos dijeran cosas malas de ellos.

Para adelantarse a una inminente crisis de imagen que se venía en camino, y para sentar por primera vez una posición pública de la cadena, su vocera, Sarah Clark, dijo en una conferencia de prensa: “Es un acierto compartir los hechos de nuestra compañía antes de permitir que otros lo sigan haciendo”.

Lo que venía pasando era que todo el mundo hablaba de Wal-Mart, menos ellos mismos. Entonces, circulaba información en la que se aseguraba que la compañía empleaba inmigrantes ilegales que eran sometidos a trabajos pesados, con muy poca retribución.

Luego de esa conferencia de prensa, los voceros de Wal-Mart anunciaron cambios drásticos para acabar de una vez por todas con los comentarios malintencionados y demostrar la seriedad de la cadena de tiendas.

Para justificar la escala salarial de todos los empleados presentaron una reclasificación de trabajos. Publicaron cuánto se ganaba cada uno de los integrantes del staff de la compañía, desde el presidente hasta los de menor rango, y aprovecharon la coyuntura para plantear de manera abierta a los directivos que perderían algunos de sus bonos si no cumplían con las metas con las que se habían comprometido.

El mensaje era muy claro: hay una escala salarial definida y no hay tratamiento discriminatorio (y mucho menos inhumano) para nadie. Al contrario, al igual que todos, los grandes directivos también pueden perder sus bonificaciones si no hacen bien su trabajo.

Estos temas que podrían parecer sólo del resorte interno de Wal-Mart, por lo que no habría necesidad de sacarlos al público, ayudaron a mostrar que esa compañía actuaba como libro abierto, y que si en esta crisis había entregado esta información sin solicitarla, en algún momento de una eventual crisis de mayor magnitud su actuación sería favorable para los consumidores.

Esta empresa ha combinado su manejo de crisis con un efectivo esquema de responsabilidad social. Por ejemplo, frente a la emergencia que se presentó por el huracán Katrina se dice que actuó más diligentemente que el mismo gobierno de los Estados Unidos. Wal-Mart tiene un directivo dedicado solamente a situaciones de emergencia que cubre toda la compañía en el ámbito nacional.

Así como el gobierno tiene la Agencia Federal para Manejo de Emergencias (FEMA), dentro de la compañía existe una división similar.

Lo que hizo el equipo de trabajo frente al huracán fue movilizar una gran cantidad de camiones, para evitar que se desabastecieran los locales que habían seguido funcionando y permitirles que pudieran seguir vendiendo.

Inclusive tenían un contrato con el gobierno, en primera fase, por valor de cinco millones de dólares, para proveer de alimentos y demás enseres de primera necesidad. Al mismo tiempo iniciaron actividades en las que llevaron a cabo acciones que reflejaban la intención de asumir su responsabilidad social; es decir, se ganaron cinco millones por el desarrollo de ese contrato, pero donaron más de tres millones de dólares en medicamentos esenciales y en comidas preparadas.

El valor de los ataques

Vámonos ahora para la parte positiva de los ataques y determinemos para qué nos pueden servir. Como hemos dicho, por lo general las crisis son generadoras de oportunidades: de una crisis se debería salir fortalecido.

Esto podría sonar como un consuelo pobre, pero es la realidad. Vamos a ver por qué.

Los norteamericanos dicen: No publicity is bad publicity (si no hay publicidad, es mala publicidad). A menudo, los afectados por esta clase de eventos pueden apoyarse en su exposición pública para salir más fortalecidos; la curiosidad que se genera dentro de los públicos que no eran objetivos; es decir, de los que no tenían una relación estrecha con la organización, empiezan a conocer el nombre y los servicios y, aunque haya sido en una mala situación, si la empresa logra revertir las acusaciones o la publicidad negativa es posible que arrastre nuevos clientes.

Como dijimos antes, los consumidores tienden a alinearse del lado del más débil, sobre todo si el atacado asume su responsabilidad y manifiesta su intención de reparar. Los ataques a los que estamos expuestos siempre nos van a permitir replantear las fallas que no habíamos querido ver porque nos habíamos quedado en un estado de comodidad, como tiende a pasar en las organizaciones.

Una crisis logra absorber la atención de todo el resto de la compañía o la atención del público relacionado con ese segmento y con el producto afectado.

Eso puede llegar a una compenetración importante para lograr definir quién es bueno y quien no cumple su papel a cabalidad.

Ben Mack, un escritor de novelas que publica con bastante regularidad, se lamentaba alguna vez de que un crítico literario de los que suelen abundar en los periódicos habló muy mal de su última obra. Decía Mack que después de leer esa nota le daba vergüenza que su libro se siguiera vendiendo, y pasó largos días en un estado de profunda depresión, hasta que, a raíz de la atroz crítica, en unas semanas pasó de vender veinte libros a vender más de trescientos semanales. Esas cifras le dieron la oportunidad para capitalizar esa crisis y utilizarla como publicidad para crear increíbles best sellers.

Efectos contrarios para quienes generan los ataques

Una crisis podría causar dos clases de efectos adversos para quienes tienen como costumbre sobresalir a costa del buen prestigio de los demás. El primero es el legal: hay reglamentaciones muy estrictas frente a los ataques o a la publicidad negativa. Se pueden generar acciones legales que pueden hacer más daño.

El bumerán se devuelve, y en vez de lograr el efecto que queríamos para la competencia, podemos ser nosotros mismos quienes suframos los efectos, con unas consecuencias bastante graves para nuestra marca o nuestra reputación.

El otro efecto es el emocional. Cuando la empresa atacante decide arremeter, es necesario que demuestre que es cierto lo que está diciendo, porque aquí es su credibilidad la que está en juego, y su reputación va a sufrir un desgaste del que probablemente no podrá recuperarse con facilidad si no logra demostrar lo que está planteando.

Pepsi en algún momento utilizó una campaña en la que, sin mencionar nombre propio, decía: “Nosotros somos los mejores”. Su contraparte Coca Cola, sin responder directamente a ese ataque, desarrolló una estrategia que

incluía estudios de opinión y testimoniales para demostrar implícitamente que tenían una mejor receptividad entre el público.

Pepsi tenía que demostrar ahora su superioridad con números, y las cifras no se la daban: las encuestas decían que la gente tomaba más Coca Cola que Pepsi. Esas mismas cifras se encargaron de mostrar quiénes vendían más y, por ende, quiénes tenían mayor aceptación.

Publicidad comparativa y publicidad engañosa

Aunque la comparación también tiene restricciones legales es muy tenida en cuenta al momento de atacar a la competencia. La ventaja es que, obviamente, tiene menos implicaciones legales que la publicidad negativa. Este esquema le permite al consumidor tener dos opciones: preferir, o a McDonald's, o a Burger King; o al Partido Conservador, o al Liberal, por ejemplo.

Si la publicidad comparativa es engañosa se puede convertir en desleal. Esto es altamente penalizado no sólo por la ley, sino por la escogencia final que harán los consumidores como consecuencia de este engaño. Esta publicidad debe limitarse solamente al atributo del producto.

Algunas compañías o algunos partidos políticos utilizan esta clase de publicidad, descalificando a la competencia a través de otra clase de significados: religiosos, sociales y étnicos que no tienen nada que ver con el desarrollo del producto.

Si en contra de mi producto y mi candidato o gobernante dirigen algún tipo de publicidad comparativa, y resulta que es cierta, la recomendación es dejarla pasar y resaltar un atributo nuestro que pueda hacerle contrapeso y que establezca un equilibrio entre esas dos opciones para que el público pueda elegir entre lo que está diciendo la contraparte y lo que estamos planteando en nuestra organización.

Aquí entraría a jugar la habilidad de quienes plantean la estrategia de contraataque y cómo se puede lograr una mejor reacción favorable a nuestra marca o candidato, ya sea con un grupo de apoyo, publicidad, medición de reacciones y juegos de palabras o imágenes comparativas. La publicidad engañosa, que es otro tipo de ataque, altera las percepciones que la gente pueda tener de los atributos positivos de nuestro producto o de la persona

con la que trabajamos.

Igualmente, se puede utilizar para que los atributos negativos de la competencia se sobredimensionen y se vean mucho mayores de lo que en verdad son; las particularidades negativas se pueden magnificar para conseguir los efectos deseables.

Para finalizar este capítulo, es importante tener en cuenta los datos que vienen en el empaque de nuestro producto, porque la gran mayoría de estos datos son verificables y pueden ser usados como estrategia de la contraparte para hacernos caer. Por ejemplo, las compañías de papitas fritas a menudo tienen problemas porque en sus envoltorios dice que contienen un peso mayor del que anuncian (por ejemplo que son de 45 gramos, cuando en realidad pesan 35), cualquier medida de esas que se venda en la publicidad es considerada como publicidad engañosa cuando no corresponda a la realidad, y expone a la empresa a severas sanciones.

Vivimos en un mundo donde sólo el más fuerte tiene capacidad para sobrevivir. En esta era de globalización y fusiones, los más chicos harán alianzas, se unirán para formar parte de la marca más poderosa o, simplemente, tenderán a desaparecer.

La publicidad negativa y los ataques sólo necesitan de dos elementos para hacerse notar: creatividad y astucia para hacer correr los rumores. Sin embargo, la rapidez con la que se enfrenten en buena parte de los casos hará que los efectos contrarios se detengan y que en algunas ocasiones se vuelvan en contra de los mismos agresores.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: ¡CONTRA WAL-MART!

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Wal-Mart (como solución).

En una versión cinematográfica de *El Quijote de la Mancha*, don Quijote, al ver que se acercaban unos perros, le dijo a su fiel escudero, Sancho Panza: “Ladran Sancho, señal que cabalgamos”. El ánimo que encierra la frase podría aplicarse a lo que le pasa a las grandes figuras (personas y marcas o compañías). Eso mismo le sucede a la tienda al detal más grande del mundo, que permanentemente está en el ojo del huracán, porque a su alrededor se generan innumerables conatos de crisis, que en su gran mayoría logran esquivar.

Wal-Mart, fundada en 1962 por Sam Walton, cuya familia hoy posee en conjunto una de las mayores fortunas del mundo (más de 90.000 millones de dólares), ha logrado convertirse en un referente de la manera de hacer negocios, que es estudiado por varias escuela del ramo.

Si sus movimientos financieros pudieran equipararse a la economía de algún país, Wal-Mart ocuparía el puesto número treinta en las economías mundiales. Tiene casi dos millones de empleados y sus ganancias son de 11.300 millones de dólares.

Lo más sorprendente es la enorme base de datos con que cuenta la compañía: es la segunda mayor del mundo, después de la del Pentágono, lo que le permite adelantarse a los requerimientos de los compradores en cualquiera de sus almacenes.

Sin embargo, y a pesar de todas estas referencias positivas, de manera permanente la tienda es el blanco de situaciones de crisis, por múltiples razones. Algunas sin fundamento y otras con él:

- La principal de ellas es que afecta la calidad de los salarios de las zonas adonde llega. Al tener precios más bajos, obliga a su competencia a disminuir los suyos y, por ende, se reducen los salarios de los empleados de los demás almacenes.
 - En octubre de 2005 se filtró un memo de la empresa en el que
-

se pide que, para abaratar costos en el sistema de salud de sus empleados, se priorice contratar a personas que no tengan riesgo latente de sufrir enfermedades. Esto dio pie para reforzar la antigua afirmación acerca del mal sistema de salud que tiene Wal-Mart para su personal.

- Medioambientalistas aseguran que los desechos que produce la red de tiendas son una gran amenaza.
- Wal-Mart es acusada de emplear a miles de inmigrantes ilegales en los Estados Unidos, lo que viola una ley federal que desde 1986 prohíbe la contratación de personas que no demuestren legalidad en ese país. En octubre de 2003, las autoridades norteamericanas arrestaron en almacenes de Wal-Mart a más de trescientas personas que no tenían los documentos en regla.

La empresa alegó que éstas no habían sido contratadas directamente por la cadena, sino a través de terceros.

La gran apuesta de la cadena en estos tiempos en los que cualquier crisis de reputación puede generar un descalabro comercial es contratar personas expertas en el manejo de relaciones públicas con medios de comunicación, pero también con una clara conciencia del manejo de la responsabilidad social con las comunidades a las que llegan.

De esta manera, Wal-Mart afronta sus crisis aun antes de que surjan.

CASO 2: SABOTAJE CONTRA TYLENOL

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Johnson & Johnson.

En el otoño de 1982, en el lado oeste de Chicago un total de siete personas murieron por extrañas circunstancias: todas habían sufrido algún dolor o malestar en diferentes partes del cuerpo, y unas horas después de tratar de encontrar alivio fueron halladas sin vida en sus camas o en los baños de sus casas. Un factor común: habían ingerido Tylenol Extra Fuerte para aliviar sus dolores.

Dos bomberos retirados que se encontraban escuchando los reportes en radio encontraron que en dos de ellos se mencionaba el medicamento dentro de los elementos que aparecían en la escena final. De inmediato anunciaron sus sospechas a los superiores. Muy rápidamente se pudo realizar una conexión, y así establecer que las muertes habían sido causadas por ingerir específicamente esta clase de Tylenol. Pero la razón más concreta aún estaba por descubrirse.

Luego de analizar las cápsulas de Tylenol encontradas en las residencias de los fallecidos se llegó a una terrible conclusión. Cada cápsula contenía 65 miligramos de cianuro, lo que equivale a 10.000 veces la cantidad necesaria del veneno para matar a una persona. Un ser humano que consuma siete microgramos del compuesto no tiene oportunidad de vivir.

“No había riesgo de quedar con vida con esa cantidad de cianuro, sólo se espera la muerte en cuestión de minutos”, dijo el doctor Thomas Kim, director del Hospital Northwest Community.

De inmediato la policía de Chicago puso en alerta a los medios de comunicación y a los lugares donde se expendía el medicamento. Los noticieros de todo el país anunciaron sobre las terribles muertes, a la vez que daban a conocer la causa de los decesos y pedían a la gente que no consumiera pastillas de esa marca en particular hasta estar seguros de que se recogieran todos los frascos adulterados y se descubriera cuál había sido el alcance de la tragedia.

Un portavoz de Johnson & Johnson, que es la compañía que produce Tylenol, dijo a los medios que el envenenamiento no pudo haber tenido origen en sus plantas de producción, debido a los estrictos controles durante todo el proceso de fabricación, hasta el empaque final. El argumento de la empresa era que posiblemente el sabotaje había sido perpetrado luego de que las cápsulas salieran de la planta.

Luego en las investigaciones las autoridades llegaron a la conclusión de que la introducción de cianuro había sido realizada por manos criminales en un número no determinado de frascos de Tylenol, y que esa misma persona se había tomado el trabajo de distribuir por varias áreas de la ciudad las cápsulas con veneno. Claramente había una intención tan grande de dañar a la compañía, que no importó para ello recurrir al envenenamiento de varios seres humanos.

Como se espera que ocurra en estos casos, se generó una crisis de pánico de grandes proporciones. En un solo día el mayor hospital de Chicago recibió setecientas llamadas, a causa de posibles casos de envenenamiento con Tylenol.

Al bajar la marea y tener bajo control los lotes con cianuro, Johnson & Johnson se enfrentó a uno de los dilemas más grandes de su historia: Tylenol era su producto estrella; pero ante la publicidad negativa de la que había sido objeto durante la crisis, era muy probable que en el futuro ninguna persona en sus cinco sentidos quisiera volver a comprar algún producto que llevara ese nombre.

Lo primero que hizo la compañía fue asumir el control de la crisis y manejarla en dos etapas. El objetivo de la primera fue poner a las personas por encima de las ganancias: pidió que se recogieran del mercado todos los frascos de Tylenol, paró sus anuncios del producto y públicamente solicitó no tomar ninguna cápsula o pastilla hasta que todo estuviera bajo control.

Esta operación significaba que habría que recoger más de treinta y un millones de frascos del medicamento, lo que originaba pérdidas por cien millones de dólares. Igualmente, la empresa ofreció cambiar todas las cápsulas de Tylenos Extra Fuerte por pastillas de Tylenol tradicional,

que no habían sido parte del sabotaje. Eso se tradujo en millones de dólares más.

Igualmente, la empresa se convirtió en parte de la investigación, al apoyar al cuerpo de policía de la ciudad y a los agentes del gobierno federal, para establecer la verdadera vía por la cual llegó el cianuro. En vez de esconderse, Johnson & Johnson se hizo parte de la solución. El Washington Post dijo en medio de la crisis: “Johnson & Johnson ha demostrado efectivamente cómo una gran empresa debe manejar un desastre”.

La empresa, de inmediato y como parte del proceso para llegar al fondo del asunto, publicó en los medios una recompensa de 100.000 dólares para la persona que delatara al que había ejecutado el plan asesino.

Menos de seis semanas después de las siete muertes, la empresa decidió enfilar baterías para mantener a Tylenol como el número uno del mercado, aún cuando su caída se había reflejado dramáticamente en las pérdidas económicas que esto le había significado. El presidente de la junta directiva, James Burke, dijo: “Esto costará tiempo, dinero, y será muy difícil, pero lo consideramos un imperativo moral, así como un buen negocio, restablecer a Tylenol a su posición preeminente”.

Tylenol fue introducido con un sello de seguridad de tres protectores, que hacía imposible violarlo y volver a cerrar. Adicional a esto, mientras recuperaban la confianza, durante dos meses ofrecieron un bono de descuento de 2,50 dólares, que se reclamaba llamando a un número gratuito o recortándolo de los periódicos. Un ejército de casi 2.500 vendedores fue desplegado por el territorio nacional, para hacer demostraciones al cuerpo médico y a grupos de interés, sobre la seguridad del nuevo empaque de Tylenol.

Antes de la crisis este producto tenía el 37% del mercado de medicamentos que alivian el dolor; luego de la estrategia de relanzamiento, en el primer mes recobró de un solo tirón el 24% de ese mismo mercado, con tendencia al alza.

La conclusión general es que esa marca no se acabó gracias al manejo

que la empresa hizo de la crisis y al apoyo que (debido a su dedicación), obtuvo de todos los medios de comunicación. Analistas de la época hicieron ver que la crisis había sido la noticia con mayor cobertura luego del asesinato del presidente John F. Kennedy.

CASO 3: ¿PAYASO ASESINO DE MCDONALD'S?

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Programa de televisión Otro rollo.

En uno de los programas con mayor sintonía de Televisa, Otro rollo, conducido por el popular Adal Ramones, contaron una historia en la que estaba involucrada la cadena de comidas rápidas McDonald's.

La historia es la siguiente: una noche después de las 12, en un vecindario de Cuernavaca, a la entrada de McDonald's dos jóvenes se sentaron en la misma banca donde estaba sentada la figura en plástico del legendario payaso insigne de la compañía, Ronald McDonald. El que estaba sentado justo al lado del payaso dijo:

—Estoy muy cansado.

El payaso se movió y respondió:

—Yo también.

En el programa contaron que el joven que había hablado sufrió un infarto y cayó muerto de inmediato; mientras que el otro, del impacto tan fuerte que recibió, fue internado en un hospital con un coma severo del que aún no había podido recuperarse. Lo que complementaba la historia, según dijeron al aire, es que las cámaras de seguridad de una estación de gasolina localizada cerca al restaurante grabaron toda la escena, y que inclusive se podía ver y escuchar al payaso. Este video nunca se conoció.

Esta historia se convirtió de inmediato en la comidilla de las personas que habían seguido Otro rollo y rápidamente fue un tema de obligada conversación, al que como usualmente ocurre en esta clase de sucesos, se iban sumando más elementos. En los blogs, páginas web personales y vía correo electrónico se propagó la supuesta muerte ocurrida en Cuernavaca, a causa del Ronald que cobró vida.

En un blog sobre el tema una mujer escribió: *“Después de escuchar eso ya no me hacen entrar en el McDonald's, pero ese caso sucedió en Morelia o algo así, no recuerdo. Yo soy de Ensenada, Baja California,*

pero como soy muy miedosa no me hacen entrar allí”.

Como ésta, fueron miles las personas que en los días siguientes se abstuvieron de acercarse a algún restaurante de la cadena, porque a medida que avanzaba el tiempo surgían nuevas variantes.

Esa misma semana un taxista aseguró a un noticiero que el día anterior en las horas de la noche se había acercado a comprar una hamburguesa, pero salió despavorido, porque mientras se acercaba al lugar, vio cómo el payaso se levantó de la banca y paseó por un jardín cerca del restaurante.

Unos meses después del recuento de la historia en el programa Otro rollo, de Adal Ramones, Burger King, la competencia directa de McDonald's lanzó al mercado un nuevo producto en el que el vocero de la campaña era el mismísimo Ramones. Este es el boletín aparecido en la web de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad: Burger King, lanzó su nueva Bacon Ranch Burger (hamburguesa ranchera con tocineta), que combina el sabor de la carne a la parrilla con un aderezo ranch, queso americano y tocino.

Este nuevo sándwich estará disponible a nivel nacional del 28 de marzo al 1 de mayo en restaurantes Burger King participantes.

Para darle mayor fuerza a su lanzamiento se contará con una campaña publicitaria realizada por la agencia LOWE, en la que Adal Ramones será el vocero, y que tendrá presencia en radio, impresos y televisión.

Capítulo ocho

Post crisis, ¿cómo salir con el menor daño?

Los procesos de post crisis generalmente se empiezan a resolver cuando encontramos una respuesta a lo que produjo la situación difícil, y sólo se llega a ella a través de un camino muy largo. La ventaja es que si estamos preparados podemos desafiarlos y salir bien librados; de lo contrario podríamos vernos enfrentados al final de nuestra organización.

Este último capítulo resume todo el proceso relatado a lo largo de este libro, acerca de los pasos a seguir en una crisis, como complemento a todo lo que hemos tocado en las páginas pasadas. Es la etapa final para salir bien de la crisis y con el menor daño posible; además, para tener las pautas que debemos seguir para evitar que reaparezcan procesos críticos relacionados con un tema similar.

Aunque todas las maneras de enfrentar las crisis van a ser distintas, si las nuevas crisis que aparecen son del mismo tipo, ya vamos a estar entrenados para solucionarlas o para tener un mejor desempeño. Si, por el contrario, son diferentes vamos a tener una ventaja: ya sabemos cómo hará nuestra organización para responder a un proceso de esta u otra naturaleza. Esto nos ayudará a establecer:

- ¿Qué tan activados están los mecanismos de alerta?
- ¿Cómo responderían nuestros empleados y funcionarios?
- ¿Dentro de los voceros que establecimos en las primeras crisis, quiénes serían los más indicados para trabajar en las próximas?

Las consecuencias que nos deja cualquier crisis

Los procesos de productividad y la moral de los directivos y la de todos los que se vieron involucrados en esa crisis van a bajar, y eso los hace vulnerables a los riesgos. Implica que la concentración en el trabajo disminuye: cuando la gente se enfrenta a esta clase de procesos no se va a preocupar tanto por el desarrollo normal de sus funciones.

Al contrario, por causa de la merma en el rendimiento se van a registrar

pérdidas para la compañía. Si a esto le sumamos la ausencia mental de los trabajadores como consecuencia de estar pensando en la coyuntura, el ambiente pesado de trabajo se hace más evidente.

Aunque no lo creamos, durante las crisis se incrementan notablemente los costos de operativos por médicos al interior de la compañía.

Una crisis dispara los niveles de estrés, que pueden desencadenar otras enfermedades; hay personas que somatizan a través de cuadros nerviosos; también surgen conflictos entre los empleados, y las personas que antes se llevaban bien ahora reacomodan las cargas de sus relaciones interpersonales. Esos desencuentros entre los mismos empleados nos pueden llevar a que empiecen a existir relaciones tensas con los clientes, que van a afectar la percepción que ellos tienen de la entidad y de lo que ésta hace.

Tanto después de que llega la crisis como cuando creemos que hemos salido de ella, los empleados y los consumidores buscan afirmarse en posiciones seguras y, hasta donde esté en sus manos, los empleados evitarán hacer parte de una nueva crisis. Una buena ventaja, y una de las consecuencias positivas, es que los empleados comprenden qué pudo haber fallado y puede restablecerse la confianza y la productividad.

Los consumidores que se ven envueltos en el proceso crítico de una compañía o de una entidad del gobierno también tienden a buscar una posición segura y a desconfiar de los productos de esa compañía.

Las experiencias personales de cada uno de los actores de la crisis van a determinar las respuestas que ellos tengan para ella, o para futuros procesos críticos. Por ejemplo, es comprensible que los cajeros de un banco tengan miedo de posibles robos y que las personas que estuvieron en actos de terrorismo tengan miedo de regresar a un centro comercial o a lugares que parecen vulnerables...

Una cifra que ya hemos anotado en una parte anterior de este libro, y que de por sí es muy grave, tiene que ver con que en la mayoría de las empresas se podría establecer que en las dos semanas posteriores al momento en que se conozca la crisis, la productividad se reduciría hasta en un 80%.

Cuando vamos saliendo de la crisis, lo primero que debemos hacer es

establecer un plan para recuperar la confianza; como dice el título de este capítulo: cómo salir con el menor daño posible.

Plan de recuperación

Desde el principio de la crisis nos vamos a dar cuenta de que vamos a tener que disponer de todos los elementos que vayan surgiendo durante su desarrollo, para poder llegar a un terreno firme y poder establecer cuáles van a ser las condiciones de recuperación, que podrían estar establecidas en estos tres ítems:

1. Públicos de la entidad: en estos están contenidos, y serán sujeto de análisis, los directivos, los empleados, los que participaron del comité específico y permanente de crisis, las personas encargadas de actuar como voceros de la empresa o institución y las personas encargadas del departamento de comunicaciones, que son los que van a identificar las primeras crisis y los futuros procesos que nos podrían llevar a una desestabilización de la compañía.

Nuestro trabajo será detallar en reuniones concretas con cada una de estas personas su responsabilidad en la aparición de la crisis y en su manejo.

2. Productos o servicios: el principal interrogante por resolver es cómo vamos a lograr que los consumidores recobren la confianza en el producto o servicio afectado y que la gente restablezca el contacto tan pronto como sea posible, para que no pase lo que ocurre en estos casos, cuando preferimos irnos a consumir lo que ofrece la competencia. Igualmente, puede aplicársele a la aceptación popular que pueda tener un partido político o un gobernante, en cuyo caso, si no se recupera la confianza, este, sin duda, caerá.

Con quienes manejan el producto, servicio o imagen afectada desarrollaremos un plan de recuperación en el que se identifiquen las fortalezas que tenía antes de su exposición negativa, para retomar las que más puedan sobresalir.

Algunos de esos elementos podrán ser rescatados y en ocasiones potenciados para darles más realce; en otras, el equipo de trabajo de

crisis y los encargados del producto tendrán que diseñar un esquema completo o decidir si deberá desaparecer del mercado o del escenario político.

3. Relaciones con la comunidad y con la prensa: es necesario restablecer las relaciones con la comunidad afectada y con la prensa. En este punto nuestra tarea más importante es lograr que la comunidad vuelva a creer o siga creyendo en nosotros, para que los públicos cercanos a la empresa, los fabricantes de algunos insumos con los que trabajamos, los distribuidores, los almacenes que ponen nuestros productos para el servicio al público, y que sirven de puente hacia la ciudadanía, retomen (ojalá por iniciativa propia) los contactos que se rompieron.

Con los medios de comunicación es vital mantener un contacto permanente y distribuir información desde que se inicia la crisis; esto nos va a ayudar a que las relaciones con la prensa se compongan de una manera más fácil.

Inclusive, un periodista que sienta que nosotros le estamos entregando la información necesaria, en el momento en que lo necesite, va a dejar de lado sentimientos personales, y en muchas ocasiones va a permitir que se mantengan esas relaciones tan necesarias con la prensa.

Cada una de las crisis necesita un plan de recuperación único. Por más pequeña que sea, o por similar que parezca frente a otras que se han sufrido, casi siempre vamos a necesitar establecer un plan especial de recuperación, y ese va a ser el éxito para que nuestra compañía regrese al mercado sin sufrir el daño que nos podría haber causado no darle un tratamiento específico a un proceso de esta naturaleza.

En realidad, el trabajo arduo viene cuando la calma ha llegado nuevamente. En ese momento es cuando hay que establecer las responsabilidades humanas y las de factores cercanos, para evitar caer en un círculo del que difícilmente se podría salir.

Consumidor post crisis

Con el fin de recobrar la confianza y llegarle de manera directa a nuestros públicos objetivos, o targets, nuestro equipo tiene que conocer al consumidor post crisis y preguntarse qué decisiones puede tomar una persona, que

sean diferentes a las que tomaba antes de que llegara el proceso crítico. Lo primero, y todos lo hemos vivido cuando nos hemos visto envueltos en algún proceso de esta naturaleza, es que nos volvemos más cautelosos. Si sabemos que una compañía ha sufrido daños, somos reservados no sólo frente a los productos de esa empresa, sino que adoptamos esa misma actitud frente a los de la competencia que sean de esa misma gama.

El consumidor post crisis es más desconfiado, se torna más razonable y utiliza menos la emoción. Recordemos que en uno de los apartados anteriores decíamos que en el 90% de los casos actuamos más por motivos emocionales que guiados por la razón. Cuando sucede una crisis, eso cambia y nos volvemos más dependientes de la razón que de la emoción.

Al usuario post crisis le importan los precios de los productos y empieza a compararlos con los de la competencia y con los que estos tenían antes de la crisis.

Igualmente, compara los valores midiendo cuánto dinero valen tantos gramos y se vuelve más cauteloso en todo el proceso. En el caso de los productos, utiliza los beneficios que le brinden las compañías, por ejemplo cupones de descuento, y se guía para sus compras por los folletos que publican los supermercados con los precios de los artículos y las características de los mismos.

Sin embargo, el apoyo más grande que tiene este tipo de consumidor es la comunicación boca a boca, lo que la convierte en una de las estrategias más importantes que se puedan usar para salir de la crisis.

Las referencias que el consumidor les dé a sus familiares o amigos van a tener mucho peso a la hora de realizar la elección en el momento de la post crisis. La lección más obvia para una compañía es que hay que cambiar. Si llegamos a un proceso crítico es porque estaba fallando alguna de las cosas que hacíamos y tenemos que indagar en todo el procedimiento.

¿Qué pudo haber fallado? la fabricación, la distribución, publicidad, las estrategias de relaciones públicas o el control de calidad. Todas las relaciones van a ser distintas después de una crisis. Con los clientes, vamos a tener que crear lazos de relaciones más personalizadas y a establecer nuevos nexos de confianza.

Por su parte, los proveedores van a querer que les demos la seguridad de que vamos a pagar nuestras obligaciones y de que seguiremos siendo la misma compañía seria con la que ellos trabajaban antes de que explotara la crisis.

A los empleados, igual tenemos que informarles si van a seguir trabajando en la empresa o si, por el contrario, quedaron incluidos en ese segmento específico de la organización que tendrá que desaparecer como resultado del reajuste.

Para esta situación es preciso establecer los canales adecuados de comunicación y seguir todos los procedimientos legales, para evitar al máximo generar rencores frente a la compañía y reducir el riesgo de que, como consecuencia de un mal manejo, salga un nuevo proceso crítico, tal y como le ocurrió a West Caribbean, cuando después del serio proceso de crisis vivido cuando uno de sus aviones se estrelló, los empleados salieron, además, a decir que la compañía les debía varios meses de salario.

Las contrapartes también van a jugar un papel muy importante en este asunto. Tendremos que replantear los nexos que teníamos establecidos directamente con ellos y rediseñar las estrategias de acercamiento. Debemos ganarnos de nuevo la confianza de las entidades del gobierno y de las empresas privadas con las que nos hemos acostumbrado a trabajar, para que en un tiempo prudente su disposición hacia nosotros sea la misma que tenían antes de la crisis.

Después de un proceso de estos, ninguna de las áreas de la compañía va a trabajar de la misma forma como lo hacía antes de la crisis. Tampoco va a tener ni la misma atención ni la misma confianza que tenía antes. Aunque suene muy lógico, lo destaco como una lección clave: en estos casos es indispensable modificar los patrones que hicieron que se cambiara el normal desarrollo de la empresa, y que generaron la crisis.

Todos los procesos de la compañía tendrán que revisarse, inclusive los que se pensaría que no estaban relacionados con la situación, para saber dónde está el daño que pudo haberla ocasionado. Muchos procesos de desgaste avanzan silenciosos y permanecen ocultos por largos períodos de tiempo, incubando una crisis que amenaza con ser cada vez mayor cuando estalle.

Las personas encargadas de los procesos que sufrieron directamente por la crisis o los responsables de esas áreas son las tendrán que remediar los daños que se generen.

Es su responsabilidad entregar un mensaje que exprese su intolerancia frente a estos errores, que la compañía está haciendo lo necesario para salir adelante y que, si es necesario, está dispuesta a prescindir de las personas que cometieron el error en su empresa. Todas estas acciones se emprenden siempre y cuando benefician a los consumidores finales, que son el deber ser de las empresas.

Cada crisis debe asignarle un valor al producto o al servicio que prestemos, y no me refiero sólo a un valor económico, sino al plus que puede obtener de cara a la competencia; en algunos casos, la estrategia puntual frente a una crisis será establecer un precio menor que el que tenía antes.

Sin embargo, no siempre lo que varía es el menor costo en términos monetarios, sino que, por el contrario, manteniendo el mismo precio le agrega algo que el producto no tenía; en otras palabras, le hace una adición al producto. Una muestra de este ejemplo la dio Johnson & Johnson con Tylenol, al poner tres sellos en los frascos, para evitar sabotajes como el que ocurrió en el otoño de 1982. Al poner los tres sellos inviolables, la compañía le dio a la gente un plus de seguridad, y ese simple hecho les devolvió la confianza.

Antes de que el producto o servicio objeto de la crisis regrese al mercado, es imperativo hacerse estas preguntas:

- ¿El precio (en términos monetarios) va a seguir siendo el mismo?
- ¿El valor (en términos no monetarios) va a seguir siendo el mismo?

Siempre va a ser una mejor estrategia agregar valor al producto luego de una crisis, que no agregarlo, y no dejar el producto abandonado a su suerte en el camino de regreso al posicionamiento, como si fuera una veleta, porque lo puede hundir la racha de mala confianza que adquirió en la crisis. Aunque como consumidores, no resultemos afectados directamente, vamos a estar pendientes del camino que la compañía tome.

Un buen momento para volver a construir la reputación del producto o

servicio y para rehabilitar la organización, es cuando recién ha terminado la crisis.

Los grupos focales, o focus groups, nos pueden ayudar bastante a establecer qué está pensando la gente y a analizar las actitudes que pueden tener los consumidores en distintos momentos. Además, a recoger impresiones que luego podremos retomar, sobre lo que esperan hacia el futuro, no solamente en relación con lo que ese producto plantea (con su nuevo valor agregado), sino con los que la compañía puede llegar a desarrollar para los usuarios.

Si consideramos que el producto inicial no da la talla para seguir en el mercado, podemos establecer la oportunidad que surge de esa crisis y, a través de la publicidad o del desarrollo de estrategias de comunicación que veamos convenientes realizar, podemos pensar en planear la introducción de nuevos productos.

Es la ocasión para cerrar la brecha negativa y de empezar un nuevo esquema de relaciones con empleados, distribuidores, medios de comunicación, comunidad, consumidores y demás.

Al introducir nuevos productos habrá que pensar de manera global, tener claro que la compañía no puede estar orientada a trabajar en un sólo sector de la ciudad, sino que debe estar capacitada para enfrentar cualquier reto que se quiera imponer, y pensar a largo plazo, a no ser que la situación determine lo contrario.

Al público le interesa saber las lecciones aprendidas de la crisis. Por eso es bueno involucrarlo, contándole siempre lo que aprendió la empresa y comunicándole las enseñanzas adquiridas. Cada uno de los segmentos de la organización que se vieron afectados debe redactar y establecer en un documento las lecciones que les deja el proceso, las reacciones que tuvieron en ese momento y las que tendrían en un futuro.

Son muy importantes las sesiones de trabajo en las que todo el mundo participa y en las que cada uno haga pública su posición. Lógicamente, hay que esperar que haya algunos puntos en los que no van a coincidir todos. Poner en común todo eso ayuda también a tener claro qué es lo que se va a informar. Los resultados de esos encuentros se pueden canalizar, para aprovecharlos como un vehículo que sirva para comunicar las lecciones

que dejó la experiencia reciente.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la crisis es un terreno abonado para la competencia; los procesos críticos siempre van a dar pie para que la contraparte los aproveche para lanzar un producto o establecer una nueva estrategia que le sirva para mejorar sus indicadores y, por ende, bajar los nuestros, así seamos una empresa o una entidad del Estado.

Aunque el tiempo que tenemos para reaccionar es muy corto (en una crisis deberíamos reaccionar de inmediato), el mismo tiempo que nuestra compañía o nuestro gobierno está invirtiendo en tratar de salir de la crisis, la competencia lo está utilizando para evitar que salgamos de ella o para emprender acciones que estén a favor de sus intereses.

La consecuencia del mal manejo de los tiempos es que empieza a subir la reputación de la competencia, como los buenos de la película, y empieza a bajar la de nosotros, como los malos; tanto es así, que si no logramos reaccionar en el momento preciso, nos vamos a convertir en la contraparte negativa de la competencia.

Quien no ha caído en un proceso de estos, circunstancialmente puede ser percibido como el que es estable y tiene conocimiento. Por lo tanto, es esperable que la competencia, aprovechándose de nuestra posición de desventaja, logre atraer y generar lealtades de consumidores que eran fieles a nosotros, y que, a raíz del escándalo, se dé un crecimiento de sus ventas o de sus servicios, que está basado en sentimientos como el miedo o la incertidumbre.

En relación con esto, hay un caso que fue trascendental en Europa, donde tiene su sede Source Perrier, que es una de las embotelladoras de agua pura para consumo humano más grande y con mejor identidad de marca en el mundo.

Hace algunos años, en febrero de 1990, vivió una crisis cuando se descubrió que algunas de sus botellas contenían benceno, un veneno que si se toma en altas dosis puede ser letal; y, aunque las dosis que se encontraron fueron mínimas, lo que importaba en este caso era que se hubiera descubierto la presencia de esa sustancia en algunos de sus productos.

La actitud que asumieron las directivas de la empresa, pensando que esa crisis iba a pasar rápido, fue la de retardar el momento de afrontarla, y sólo recogieron las botellas en algunas partes de Norteamérica.

La reacción del público consumidor fue de temor frente a la posibilidad de consumir agua de unas botellas que podrían contener veneno disuelto. Entonces, la opción lógica del público fue seguir consumiendo el líquido, pero de otras marcas. De inmediato subieron las ventas de la competencia. Entonces Evian, una empresa del mismo ramo, entró a llenar el espacio que dejó la desastrosa ausencia de estrategias de comunicación y de la lenta capacidad de acción de Perrier.

Antes de conocerse la presencia de benceno en las botellas de agua, las acciones de la empresa llegaron a cotizarse en 1.900 francos; luego, dos días después del descubrimiento, cerraron a 1.365 francos. En conclusión: Crisis = pérdida de dinero y credibilidad.

Para recuperarse

Cuando sabemos que la compañía todavía no está en un buen momento, pero sabemos que tenemos que entrar nuevamente al mercado, debemos estar preparados para lo que debemos enfrentar. Las solicitudes de información de los diferentes públicos no van a parar sólo porque la crisis haya cesado.

La gente siempre va a querer que le demos una explicación clara de lo que pasó o de las causas que llevaron a la compañía a sufrir esa crisis. Entonces, nuestra visión debería enfocarse en hacer un seguimiento continuo de la información que solicite no sólo el grupo afectado, sino la gente del común que resultó salpicada de alguna manera por la situación.

Debemos estar dispuestos a reconocer públicamente en dónde, cómo y por qué nos equivocamos. Eso nos ayudará a reabrir algunas puertas o a conservar las que estaban abiertas. Si tenemos que aceptar alguna culpa lo haremos, pero suavizando nuestra responsabilidad y creando noticias que ayuden a sanar y a dejar en el pasado la experiencia negativa que acaba de vivir la organización.

Aquí también entra en acción el presupuesto que la compañía debería haber designado para realizar las acciones necesarias para recuperar la imagen.

Recordemos que este rubro es esencial, sobre todo si tenemos en cuenta que los procesos críticos pueden desestabilizar a una compañía hasta el punto de ponerla en riesgo de cierre.

Cuando todo parece marchar bien este rubro podría percibirse como innecesario; por eso en muchas organizaciones no lo destinan, y cuando atraviesan por una situación así, se ven restringidos para ejecutar las tareas necesarias para salir de la crisis o para reconstruir la reputación de la compañía o del producto, si se considera que merece seguir en el mercado.

En la práctica, cuesta menos contar con ese presupuesto y poder ejecutarlo cuando sea necesario, que no disponer de él y vernos en aprietos porque lo necesitemos.

En este mismo orden de ideas, es necesario usar dos canales para recuperarnos: el primero se refiere a las relaciones públicas y las estrategias de comunicación y el segundo a la publicidad. Aunque este segundo canal genera mayores costos, puede tener una penetración mayor y más directa cuando no tenemos favorabilidad frente a los medios de comunicación para hacer free press.

Lo que no deberíamos hacer

Hemos hablado ampliamente de lo que debemos hacer para recuperar nuestra organización o la imagen de un gobernante. Pero, también hay que tener muy claro qué es lo que no debemos hacer:

- 1. NO entrar en pánico:** la mayoría de las veces los voceros no están preparados para enfrentarse a los medios porque no han tenido que someterse al fuego incisivo que llega siempre que una empresa o líder político es el protagonista de la noticia o está en el ojo del huracán. Entonces, ni los voceros están entrenados para enfrentar preguntas hostiles, ni los coordinadores de los comités de crisis tienen la experiencia para predecir la reacción de los periodistas o de un determinado medio frente a un proceso de estos.
- 2. NO dejar de responder nunca:** el vocero de la organización nunca debe dejar de dar una respuesta. Debe responder todas las preguntas que le hagan, por difíciles que estas sean. Si en el momento inmediato

de su formulación no tiene la respuesta, dígalos. Pero debe fijar un plazo, para realizar las averiguaciones necesarias y luego darla. En caso de no estar seguro de la respuesta, hay tres salidas que pueden ayudar:

- No tengo la información conmigo en este momento, pero la puedo conseguir en unas horas. Cuando la tenga se la hago llegar.
 - Es una información que no puedo entregarle por el momento, porque hace parte de las investigaciones, pero a su debido tiempo la daremos a conocer.
 - No disponemos de esa respuesta todavía; somos los más interesados en conocerla. Inmediatamente la tengamos se la daremos a conocer a todos los medios de comunicación.
- 3. NO ataque a los medios:** si usted ataca a un medio le está dando protagonismo y lo está invitando a la guerra. Y es posible que el medio arree sus esfuerzos para tratar de ver qué se esconde detrás de su ataque.

Un medio que se exponga a una demanda va a tener mayor protagonismo en todo el proceso de la demanda, y aunque la pierda, lo más probable es que la sanción se reduzca a la exigencia de que hagan una rectificación en el mismo espacio y ubicación en donde dieron a conocer la noticia que originó su ataque.

Generalmente las leyes están diseñadas para proteger a los medios. En el peor de los casos, el medio atacado tendría que pagar alguna multa o compensación. No está demás que recuerde que los medios de comunicación son empresas, y que la razón de ser de las empresas es generar ganancias.

- 4. NO se deje asustar por el impacto de los medios de comunicación:** es importante que como portavoces o miembros del comité de crisis tengamos a nuestro alcance toda la información necesaria para neutralizar en algún momento una actitud amenazante de los medios.

A medida que la crisis avanza, es recomendable ir investigando la reacción que la gente va teniendo frente a las denuncias de la contraparte y a los argumentos de nuestra empresa; en muchas ocasiones los

ciudadanos adoptan como una bandera propia la crisis de una empresa o de un dirigente político que tiene buena imagen, y no le creen a los medios de comunicación.

* * *

Muchas veces como miembros de una compañía no elaboramos la respuesta correcta para abordar un momento crítico, y evitamos responder lo que la gente está deseando que le respondamos, simplemente porque no hemos intentado descubrir qué es lo que quieren oír, ni tratamos de meternos en la mente de los consumidores.

Los procesos de post crisis generalmente se empiezan a resolver cuando encontramos una respuesta apropiada a lo que produjo la situación difícil, y a veces sólo se llega a ella después de haber atravesado un camino muy largo. La ventaja es que casi siempre podremos prepararnos.

Y si estamos preparados, podemos desafiarlos y salir bien librados. De lo contrario el desenlace podría ser el menos deseable, vernos enfrentados al desplome de nuestra organización.

CRISIS EN LA VIDA REAL

CASO 1: CRISIS EN LA NASA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Agencia Espacial de los Estados Unidos (NASA).

Triángulo amoroso en la nasa

La capitana de la Marina de los Estados Unidos Lisa Nowak, que en 2007 prestaba servicio como oficial de la NASA, protagonizó un complicado asunto que obligó a la agencia espacial, por primera vez en la historia, a hablar sobre la vida personal de sus empleados.

Luego de efectuar un viaje por tierra de más de 1.500 kilómetros, Nowak secuestró a Colleen Shipman, a quien consideraba su rival en la relación que sostenía con el astronauta William Oefelein. Un agravante del caso era que la agresora que defendía su amor, estaba casada con otro hombre y tenía tres hijos de ese matrimonio.

A raíz de este incidente, Nowak, que se había preparado durante diez años para su participación en la misión espacial del Discovery, fue llevada a la cárcel y tuvo que pagar una fianza de 25.000 dólares para quedar en libertad. Luego debió asumir un permiso obligado de treinta días. Cuando la oficial se reintegró a su trabajo fue retirada de la NASA y debió regresar a sus antiguas labores en la Marina.

Como consecuencia de su falta de experiencia para manejar esta clase de situaciones con su personal, la NASA emitió algunas declaraciones sin hilar, que dieron la sensación de no tener el control sobre lo que estaba ocurriendo:

- “Nosotros no nos involucramos en los asuntos personales de nuestros empleados”.
- “(La NASA)...está profundamente consternada por este trágico acontecimiento”.

Recorte de presupuesto afecta estudios científicos

Una de las declaraciones más enérgicas que ha hecho hasta ahora el director de la NASA en contra de la política espacial del gobierno se produjo con mucho eco en la Cámara de Representantes, en marzo de 2006.

Mientras en 2006 George W. Bush anunciaba que la NASA trabajaría para enviar en una década una nueva misión tripulada a la Luna, el director de la Agencia, Michael Griffin, aseguraba al Congreso que no se sacaría *“ni un centavo”* del presupuesto asignado a los estudios para destinarlo a los planes de Bush. Igualmente, dijo que: *“... estamos retrasando algunas misiones, pero no las vamos a abandonar”*.

Pero, la verdad de la agencia era otra muy diferente a la que creía Griffin: el Congreso había anunciado recortes de más de tres mil millones de dólares para los próximos cinco años. La reestructuración financiera correspondía a los planes tripulados a la Luna y a Marte en los años próximos.

Algunos científicos de la NASA que hicieron público su descontento con la reestructuración, aseguraron que ésta le quitaría a su país el liderazgo en materia espacial, para entregárselo a Europa. Donald Lamb, investigador de la Universidad de Chicago, dijo que: *“... lo concreto es que en la Nasa la ciencia está desapareciendo muy rápido”*.

Luego de conocerse a través de los medios de comunicación las múltiples versiones de esta información se produjo en la población la idea de que había un enfrentamiento del alto gobierno con la Agencia y, lo que es peor, el temor de perder el liderazgo que siempre habían tenido en la carrera espacial.

CASO 2: HERMANO DE GENERAL DE LA POLICÍA, DETENIDO POR NARCOTRÁFICO

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Policía Nacional de Colombia (no como generadora de la crisis, sino como contenedora).

El 3 de mayo de 2006, el general Óscar Naranjo Trujillo¹, para entonces al frente de la dirección de Policía Judicial (se encarga de proveer información para el procesamiento de los criminales ante los jueces en Colombia), recibió la noticia más dura de su carrera. Naranjo había sido reconocido como uno de los oficiales que más golpes había dado al narcotráfico y su posición al mando de esta división daba cuenta que su ascenso en la policía era imparable.

La noticia que le comunicaron a Naranjo desde Alemania fue que su hermano menor, Juan David Naranjo Trujillo, había sido capturado por las autoridades de ese país mientras pretendía entregar treinta y cinco kilos de cocaína a dos policías encubiertos.

Por pedido de la propia policía alemana, el general guardó silencio público, pero informó del tema al presidente de la República y a sus superiores en la Policía. Sin embargo, mantener en reserva semejante información, aún a pedido de las autoridades de Alemania, se volvía insostenible y, el 10 de mayo el general Naranjo convocó a los medios: *“Los he convocado a la rueda de prensa más triste de mi vida (...) En treinta años de servicio público nunca creí que la maldición del narcotráfico llegara a mi propia casa”*.

Ante la mirada atónita de los medios de comunicación y del país, que seguía sus declaraciones, el General contó el episodio, sin ocultar ninguna pieza:

“Cuando me encontraba en la ciudad de Pereira, avanzando en la investigación de la muerte de la señora Liliana Gaviria, recibí una llamada familiar en la que se me notificaba de la desaparición de mi hermano Juan David Naranjo Trujillo, residente desde hace seis años en Europa (...). Luego de una serie de averiguaciones, fui informado de

¹. El General Naranjo fue Vicepresidente de Colombia al final del mandato de Juan Manuel Santos, reemplazando a Germán Vargas Lleras, quien renunció para hacer campaña presidencial.

manera preliminar por una autoridad alemana de que Juan David había sido detenido en ese país implicado en una investigación por posesión de estupefacientes (...), aunque se trata de una tragedia familiar; siento la necesidad ética, moral y profesional de contarle al país la pesadilla que estoy viviendo desde el pasado miércoles tres de mayo”.

Lo que podría haber sido una crisis que habría acabado con la carrera de un oficial brillante y destacado en el contexto internacional por sus constantes y certeros golpes al crimen organizado, se convirtió en una situación que obró a favor del protagonista: Óscar Naranjo Trujillo conmovió al mundo entero al relatar cómo ese delito que siempre había combatido tenía la fuerza suficiente para penetrar toda la sociedad, incluida su misma familia.

“Ayer con profundo dolor compartí con mis padres y mi familia la situación que enfrenta nuestro hermano menor”, dijo en medio de la rueda de prensa.

Dar la cara y afrontar públicamente su penosa situación familiar le valió la confianza no sólo de los colombianos, sino la del presidente, Álvaro Uribe Vélez, que poco tiempo después lo designaría para el más alto cargo de la Policía.

CASO 3: DELL PUBLICITA EN WEB VINCULADA A LAS FARC

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Dell Computers.

En su período presidencial, el colombiano Andrés Pastrana (1998-2002), que había ejercido como periodista y conocía muy bien el oficio, inauguró una agencia de noticias estatal para que desde el gobierno se informara a los medios de comunicación del mundo sobre lo que ocurría a diario en un país tan convulsionado como Colombia. Su nombre, Agencia de Noticias de Colombia (ANCOL).

De inmediato, el grupo guerrillero de las FARC, calificada por varios países del mundo como una organización terrorista y narcotraficante, creó una agencia de noticias que hacía eco del nombre con el que Pastrana había bautizado a la estatal y le puso Agencia de Noticias Nueva Colombia (ANNCOL).

La decisión de las FARC de mantener esa agencia llevó a que el gobierno cambiara el nombre de la suya por Servicio de Noticias del Estado (SNE). Hoy, como consecuencia del escándalo suscitado por un anuncio, es de dominio público que ANNCOL pertenece a ese grupo guerrillero.

Pero la crisis que presentamos en este caso no tiene que ver con la similitud de los nombres, sino con que en enero de 2008 la empresa multinacional de equipos de informática Dell Computers, que tiene una importante presencia en Colombia, pautó un aviso en la web de ANNCOL, promocionando sus productos. Es decir, en medio de noticias afines a las FARC había un aviso que ofrecía portátiles Dell a bajo costo.

Funcionarios del Ministerio de Defensa, entidad compradora de equipos de esta marca, se quedaron extrañados al encontrar esta referencia comercial en una página donde claramente no debería estar. De inmediato estos funcionarios enviaron una comunicación a los representantes de la empresa, solicitando las explicaciones que justificaran el suceso.

Diego Majdalani, gerente de la compañía en Colombia, dijo que la raíz del asunto estaba en que Dell tiene un contrato con Google para que sea su administrador de la pauta en internet: *“Esto ocurre por los anuncios Google, que es una modalidad en mercadeo que nosotros utilizamos. La pauta publicitaria es direccionada aleatoriamente por el sistema y este la presenta en las páginas más visitadas”*.

Así mismo, Claudia Ledesma, del equipo directivo de Dell, dijo que: *“... esto es algo que infortunadamente no se puede controlar. Ya nos contactamos con Google para que trate de bloquear la página, pero no nos garantizan que lo puedan hacer”*.

La solución inmediata que planteó la multinacional fue la de retirar la publicidad de todas las páginas colombianas, hasta que el tráfico se estabilizó y ANNCOL dejó de ser tan visitada a causa de la liberación el 10 de enero de 2008 de unos secuestrados que habían estado en poder de las FARC. Ledesma finalizó así su declaración: No hay sevicia por parte de Dell para pautar en estas páginas. En el transcurso del día se estará bloqueando la página. De momento la solución sería retirar toda la publicidad de Colombia hasta que el tráfico de otras páginas suba y vuelva a la normalidad el de Anncol que se disparó por la coyuntura política del país.

CASO 4: INCERTIDUMBRE EN EL MAYOR BANCO DE COLOMBIA

EMPRESA O ENTIDAD RESPONSABLE: Bancolombia.

Entre la una y las dos de la tarde del jueves 4 de enero de 2007 los teléfonos de las oficinas directivas del banco más grande de Colombia no pararon de sonar. La razón: el presidente de la entidad, Jorge Londoño, y el vicepresidente, Federico Ochoa, habían sido cobijados con una resolución de acusación por su participación diez años atrás en la compra del Banco de Colombia.

Con esta medida la fiscalía determinó que, según lo expresado en las primeras acusaciones, los dos altos directivos tendrían que dar explicaciones de cómo habían incurrido en: “... los delitos de estafa, utilización indebida de fondos captados del público y operaciones no autorizadas con accionistas” cometidos contra la familia Gilinski, dueña del Banco de Colombia.

El dilema para los directivos del banco que ocupaba el lugar número doce en América Latina fue acertar en sus actuaciones para evitar que los más de cuatro millones de personas que tienen relación con la institución retiraran en bandada su dinero y se generara –ahora sí– una crisis de proporciones incalculables.

De inmediato el banco emitió un comunicado en el que resaltó que: “... *esta medida está dirigida contra los administradores como personas naturales y no es una medida contra la entidad; por lo tanto, esta decisión no afecta el patrimonio del Banco ni su solvencia*”.

Igualmente, como resultado de la gestión de los directivos, el Citibank y el Wachovia, dos bancos que proveen créditos a gran escala para las operaciones de Bancolombia, estuvieron desde ese mismo momento prestos a solucionar cualquier eventualidad de iliquidez que pudiera presentarse como resultado de retiros masivos. Igualmente, el Banco de la República de Colombia estuvo atento a suplir las necesidades de efectivo.

Luego de conocerse la noticia, las repercusiones internacionales fueron

llegando poco a poco, y en un despacho de la agencia económica Bloomberg se leyó en las primeras horas: *“Londoño el presidente de Bancolombia es acusado de fraude”*. Sin embargo, la rápida respuesta de los directivos a sus contrapartes internacionales evitó que, en buena medida, los inversionistas dejaran de hacer movimientos que afectaran a la entidad.

De cinco firmas que mueven a Bancolombia, sólo una recomendó a sus clientes que se mantuvieran quietos en cuanto a las acciones del banco; las otras cuatro continuaron con la sugerencia de comprar títulos.

Una gran ventaja con la que se contó en este proceso de crisis fue la cantidad de legitimadores del banco que se presentaron con sus análisis positivos en los medios de comunicación. Concurrieron Luis Carlos Villegas, presidente de la Asociación Nacional de Industriales; Augusto Acosta, Superintendente Financiero; Juan Pablo Córdoba, presidente de la Bolsa de Valores de Colombia; Álvaro Cámara, Vicepresidente de Riesgo del Grupo Stanford, y Guillermo Botero, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, entre otros.

Aunque al final de la jornada no se registraron retiros masivos, y como pudimos ver las operaciones internacionales no sufrieron mayor daño, el efecto entre el público tenedor y comprador de acciones se reflejó en una leve caída. El día empezó con una baja de entre el 6% y el 8%, pero al final de la jornada el panorama se despejó a favor del banco, y el descenso resultante estuvo entre el 3,8% y el 4,6%.

No faltaron los oportunistas que compraron acciones el jueves con precio bajo y las vendieron al día siguiente cuando la situación regresó a la normalidad. El 5 de enero, solamente, se movieron en total 1.564.748 acciones, lo que sin duda significó ganancias cuantiosas para quienes aprovecharon la crisis.

El 10 de enero, seis días después de producirse el llamado de la fiscalía, esta misma entidad revocó la detención de Londoño y de Ochoa, con la explicación de que a las luces del Código de Procedimiento Penal la medida había sido improcedente. Sin embargo, un manto de duda quedó sembrado no sólo en Colombia, sino en los más de 50.000 clientes que

Bancolombia tiene en el exterior.

Lo importante para resaltar en este caso es que la confianza en la entidad como tal, no se vio perjudicada.

ANEXOS

En esta sección encontrará ayudas útiles para ejecutar sus funciones como encargado de prevenir las crisis de su organización o empresa. En la gran mayoría de los casos, como lo hemos visto en las páginas de este libro, las acciones en los momentos de crisis hay que tomarlas de inmediato y cualquier minuto que se pierda es tiempo valioso que podría ayudar a resolver la situación.

Sin embargo, debido a que cada crisis es única, será necesario adaptar los formatos que aquí se presentan, de acuerdo con la operatividad de la empresa o el gobierno, de manera que contengan términos generales que serán siempre de gran ayuda.

De lo macro se pasa a lo micro.

Estos anexos pueden ser uno de los primeros insumos cuando se conforme el Comité Permanente de Crisis, porque servirán para establecer un patrón de guía sobre lo que planeamos hacer para preparar una posible situación negativa en el futuro. De su correcta adecuación a las necesidades individuales dependerán sus buenos resultados, que, sin duda, serán provechosos.

Los formatos están diseñados para que sirvan en las tres etapas de las crisis: mientras las esperamos, cuando llegan y cuando se van. Los primeros cuadros sirven para establecer un paralelo entre los elementos que produjeron la crisis y la manera cómo la enfrentamos. Luego, cuando todo pase, entraría en uso la tercera casilla: cómo la deberíamos haber enfrentado. De la experiencia aprendida quedarán muchas enseñanzas para no volver a caer en los errores que nos llevaron a padecer esa crisis.

Otros anexos son tres boletines de prensa con las indicaciones de cómo debería llegar la información a los medios de comunicación, en tres etapas:

1. Cuando se supo la crisis (o antes de que se sepa).
2. Cuando vaya avanzando.
3. Lo que viene después de la crisis en la organización.

El éxito de la puesta en marcha de las recomendaciones finales contenida en estos anexos va a depender en gran medida de la combinación que se haga de las sugerencias planteadas a lo largo de este libro y, más todavía, de la astucia y la creatividad que tengan los encargados de manejar las crisis en el momento que se presenten.

No existen recetas mágicas para nada en la vida, mucho menos para solucionar una crisis política o empresarial; sin embargo, algunas pautas que ya han sido probadas con eficacia en la superación de verdaderas catástrofes le podrán ahorrar malos momentos y sumar valioso tiempo para aumentar su capacidad de reacción.

Ya tiene las herramientas, ahora es su turno conjurar o contener las crisis.

Anexo 1

Cuadros de acción para resolver la crisis

Cuadro 1

Primera respuesta de la organización frente a la crisis

SITUACIÓN	¿QUÉ HIZO?	¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Cuadro 2

Cuidado de las víctimas o afectados

SITUACIÓN	¿QUÉ HIZO?	¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Cuadro 3

Buscar apoyo de gobierno, colegas o asociaciones

SITUACIÓN	¿QUÉ HIZO?	¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Cuadro 4

Restitución de credibilidad y confianza

SITUACIÓN	¿QUÉ HIZO?	¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Cuadro 5

Lecciones aprendidas

SITUACIÓN	¿QUÉ HIZO?	¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Anexo 2

Boletín de prensa al momento de conocer la crisis

Boletín de prensa

Candidato René Moreno pide investigar entrada de dineros a su campaña

El candidato a la alcaldía de Ponce de René Moreno pidió a la fiscalía local que investigue la procedencia de dos cheques que al parecer fueron consignados en una de las cuentas de la campaña, a nombre del Partido Azul, que avala su aspiración.

El aspirante solicitó prontitud en la respuesta de los organismos de control, para que el ritmo normal de la campaña no se vea afectado por los rumores que surgen debido a la falta de claridad en esa información en particular.

Moreno dijo que tiene seguridad de que en su campaña lo acompañan personas de reconocida solvencia moral, pero que en caso de detectar una anomalía con esos dineros, pedirá que caiga todo el peso de la ley sobre el responsable.

Anexo 3

Boletín de prensa en el desarrollo de la crisis

Boletín de Prensa

Candidato René Moreno expulsa a su tesorero de la campaña y del Partido Democrático

En una fuerte declaración hecha en la mañana de hoy, el candidato René Moreno expulsó públicamente a Ramón Ortiz Palacio, quien hasta hoy había actuado como tesorero de su campaña, por las anomalías detectadas por la fiscalía en cuanto a la procedencia de algunos recursos económicos.

El anuncio lo hizo en una rueda de prensa, que tuvo lugar en su sede de campaña, en la que de manera contundente dijo: “No voy a tolerar ningún asomo de corrupción en esta campaña ni en el ejercicio del gobierno. Los ciudadanos de Ponzuela me conocen como una persona recta a la que no le tiembla la mano para apartar de su lado a los que violan la ley (...). El señor Ortiz se va hoy mismo de mi campaña y del Partido, y ojalá pare en la cárcel”.

En la misma rueda de prensa, Moreno entregó las pruebas recabadas para que las autoridades se encarguen de procesar a Ortiz Palacio.

Anexo 4

Boletín de prensa después de la crisis

Boletín de Prensa

René Moreno presenta mecanismo para blindar sus cuentas de campaña

“Ni un sólo peso de los que entren a esta campaña podrá pasar sin un estricto control verificado por la Universidad de Río Claro y la firma auditora Vásquez Orellana”. Así lo determinó el candidato a la alcaldía de Ponzuela, René Moreno, en anuncio hecho esta mañana a los medios de comunicación.

La Universidad de Río Claro es reconocida por establecer el *ranking* anual de las entidades con menor índice de corrupción en el país, debido a sus tecnificados sistemas de auditoría. Igualmente la firma Vásquez Orellana ha asesorado en temas contables a entidades de corte internacional como Praxos y el Canal de televisión Zuma.

Las cuentas de la campaña estarán abiertas para que los medios de comunicación día a día realicen una fiscalización e informen sobre los movimientos de la campaña a los pontezolanos.

La Universidad de Río Claro fue galardonada el año pasado por las Naciones Unidas con la Estrella Mundial categoría oro por su lucha anticorrupción.

Anexo 5

Lista de chequeo o *check list* del comité permanente de crisis

Elemento	Respuesta	Encargado de seguimiento / control
¿Cuáles son los departamentos más sensibles de la organización?		
¿Cuáles serían las amenazas latentes de la organización?		
¿Quién podría actuar como delegado del gerente general o del candidato/ gobernante?		
¿Cuál será el cronograma completo con fechas para las reuniones periódicas?		
¿Con qué frecuencia se harán los simulacros para cada amenaza?		
¿Cuál es la base de datos que se necesita para enfrentar cada crisis: nombres, celulares, direcciones?		
¿Quién será el vocero de la organización y con qué periodicidad recibirá entrenamiento?		

Anexo 6

Lista de chequeo del comité específico de crisis

Elemento	Respuesta	Encargado de seguimiento / control
¿Quiénes conocen de la crisis?		
¿La crisis se puede contener?		
¿Cuál es la verdadera razón de la crisis?		
¿Contamos con todos los recursos técnicos y humanos para operar la crisis?		
¿Ya se informó a los funcionarios/ empleados?		
¿Ya se informó a los medios de comunicación?		
¿De qué presupuesto disponemos para relaciones públicas y responsabilidad social?		
¿De qué presupuesto disponemos para publicidad?		
¿A simple vista hay una persona o grupo de personas fuera o dentro de la organización que sean responsables de la crisis?		
¿Se puede establecer el tiempo para resolver la crisis?		



La Fundación Konrad Adenauer es una fundación política alemana, independiente, sin ánimo de lucro, ligada política y conceptualmente con las ideas del movimiento Demócrata Cristiano alemán. Está presente en más de 120 países del mundo promoviendo la democracia y el desarrollo, proporcionando ayuda para la autoayuda, combatiendo las causas de la pobreza y transmitiendo las ideas de la Economía Social de Mercado. Su marco de trabajo está conformado por los valores de la libertad, solidaridad y justicia.



El Centro de Análisis y Entrenamiento Político es una iniciativa privada sin ánimo de lucro, que busca fortalecer la democracia y los procesos al interior de los gobiernos, organizaciones sociales y partidos políticos, desde dos perspectivas: academia y consultoría.

Investiga la raíz de los problemas sociales para dar soluciones específicas a través de las entidades responsables. A la par ofrece un proceso educativo que conlleva acceso al conocimiento social y político para formar líderes que contribuyan al desarrollo de la región.

La obra del profesor Pérez Múnera, recoge los postulados que exigen estos tiempos, para consolidar el liderazgo. A partir de la teoría y de ejemplos prácticos, incita a pensar en el liderazgo de excelencia y visionario.

Álvaro Uribe Vélez
Presidente de Colombia 2002-2010

Claves para dirigir en **TIEMPOS DE CRISIS** Liderazgo bajo presión

¿En realidad puede afectarnos tanto una crisis?

Sin entrar en exageraciones, podríamos decir que no estar listos para recibir una crisis es poner en riesgo todo el capital político en el caso de los gobiernos o los partidos; o el capital económico y la reputación en el caso de la empresa privada. Sin duda el activo más valioso que tienen ambos (políticos y empresarios) es su credibilidad, porque en los primeros se traducirá en votos y en los segundos en dinero contante y sonante.

En resumidas cuentas las crisis existen y nos golpean duro, sin embargo si sabemos enfrentarlas, la recuperación será más rápida y las pérdidas en términos de reputación y dinero serán menores.

Este libro contiene:

- Preparación de portavoces.
- Manual de Crisis.
- Periodismo en tiempos de crisis.
- Ataques y publicidad negativa.
- Post crisis, ¿cómo salir con el menor daño posible?

Contáctenos y manténgase actualizado en www.caep.co