

Manual

MANEJO ESTRATÉGICO DE CRISIS

Contents

Manual.....	1
MANEJO ESTRATÉGICO DE CRISIS.....	1
1. LA NATURALEZA DE LAS CRISIS.....	1
2. MAPEO DE RIESGOS.....	4
3. MANEJO DE CRISIS.....	6
4. COMUNICACIONES.....	8
5. RECUPERACIÓN Y APRENDIZAJE.....	9

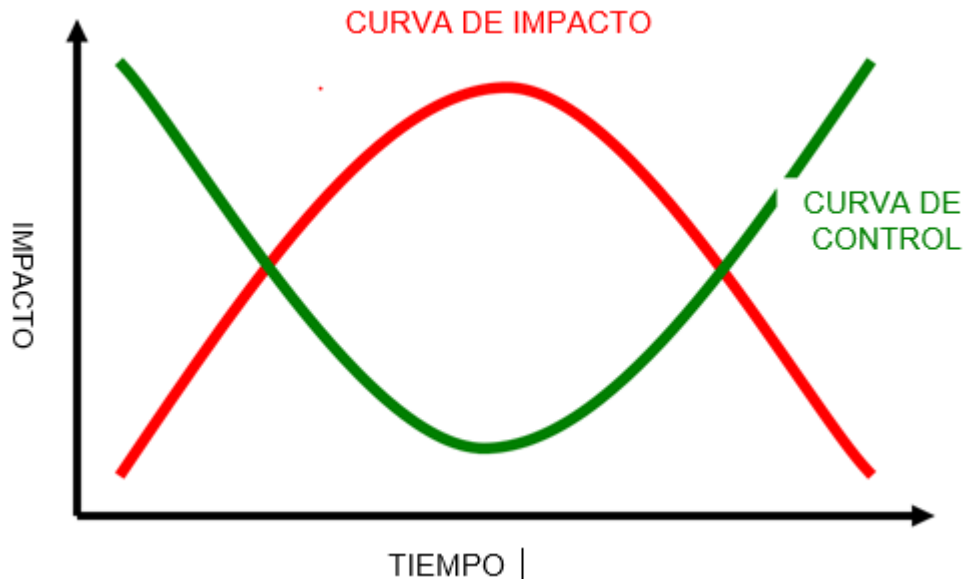
1. LA NATURALEZA DE LAS CRISIS

Para empezar, es clave comprender la naturaleza de las crisis. Ello supone definir sus varios conceptos y establecer sus múltiples clasificaciones. Las crisis pueden agruparse en función de su incidencia en diversos sectores como la manufactura, banca, farmacéutica, alimentaria, productos de consumo masivo, industrias extractivas; o los servicios como las telecomunicaciones, los seguros, el transporte; o en servicios públicos. Igualmente, las crisis pueden clasificarse por el origen de ésta: si es por factores internos como errores, fallas de procedimiento, corrupción, rumor; o por factores externos como prácticas de la competencia, cambios regulatorios, reacciones adversas de los clientes o consumidores, acusaciones por deshonestidad, entre otros. También se evalúa una crisis en consideración a su predictibilidad, su velocidad, su nivel de impacto, el modo cómo detonaron, en fin, de muchísimas maneras. En todo caso, permite mostrar los muy diversos modos en que las crisis se presentan.

Las crisis tienen patrones claramente marcados: una etapa silente donde la crisis ya está gestada pero no muestra síntomas, una etapa de escalada donde muestra su real impacto y daño, y una etapa de descenso donde la crisis amaina. La extensión de cada etapa puede variar e incluso el punto de clímax de una crisis puede convertirse en el punto de partida de una crisis superior. En términos gráficos es una “U” invertida.

Paradójicamente la capacidad de gestión de la crisis sigue una línea claramente inversa a la intensidad de ésta. En otras palabras, es mucho lo que la organización puede hacer en la etapa previa a la aparición o al estallido de la crisis y a medida que esta última se va incrementando, la capacidad de manejo se va reduciendo. En el peor momento de la crisis es cuando menos se puede hacer. Luego, a medida

que el impacto de la crisis se va disipando y desapareciendo, la empresa recupera progresivamente su capacidad de manejo y control. Es un patrón característico similar al de las enfermedades. Se adquieren, incuban, entran en fase de clímax y luego decaen. Al igual que ellas, la capacidad para controlarla es inversa a su intensidad. Las medicinas y tratamientos funcionan cuando se está a tiempo, no sirven cuando es tarde.



Es precisamente esta paradoja la que permite afirmar dos cosas. La primera es que la crisis mejor manejada es la crisis evitada. La segunda, que una solución no necesariamente espectacular pero temprana es muchísimos más eficaz que una solución impecable pero tardía.

Este patrón característico de evolución de las crisis permite identificar las acciones que corresponden a cada etapa: la prevención y la preparación en la etapa silente; la identificación, la contención y la solución en la etapa de escalada; y la recuperación y aprendizaje en la etapa de decaimiento de la crisis.

Un factor sumamente importante asociado a las crisis es que en la enorme mayoría de ellas los equipos humanos sabían y tenían plena conciencia de que la organización estaba ya en curso. Es cierto que hay crisis imposibles de diagnosticar y que escapan a cualquier nivel razonable de anticipación, pero la estadística muestra que la enorme mayoría de casos de crisis ocurren respecto de cosas en las que la organización es absolutamente consciente de que pueden ocurrir. Sin embargo, no hubo anticipación, prevención ni preparación. ¿Qué podría estar ocurriendo? Muchas son las respuestas: sensación de invulnerabilidad, responsabilidad diluida, bloqueos de comunicación, compartimentalización de la información, miedo a reportar, etc. La dimensión del comportamiento organizacional donde se mezcla la psicología individual y de grupos, el manejo de las emociones, los intereses individuales y colectivos y hasta el clima laboral son factores determinantes en este campo. El constante “escaneo” (como un radar que se extiende más allá del campo visual) de las condiciones de riesgo internas y externas es una de las prácticas más saludables que pueden recomendarse, siempre y cuando venga acompañada de una efectiva movilización para hacerle frente.

Muchísimas crisis vienen del llamado “yo oculto” de las organizaciones. Se refiere a la existencia de algún factor sumamente negativo a bordo de la organización, conocida por ésta pero desconocida para los demás. He aquí cuando se enfrenta el apasionante dilema del disclosure: anticiparse y reconocer el problema públicamente o jugársela a que nadie se entere.

Otro componente muy presente en las crisis es la identificación de los diversos grupos de interés que pueden involucrarse activamente en un evento, bien sea como aceleradores o como frenos de la velocidad de evolución, de acrecentamiento o amortiguamiento del impacto de la crisis e incluso como modificadores del rumbo de éstas. Así que el comportamiento de los consumidores, clientes, trabajadores, reguladores, competidores, proveedores, autoridades, medios de comunicación, activistas políticos y comunidades es determinante.

Pero las crisis poseen una condición particular y es que pueden constituir una oportunidad. Bien mirado esto es una verdad. Muchas crisis nos obligan a reforzar medidas de control o de prevención con miras a una crisis superior futura no advertida. O nos llevan a reentender los negocios o a nuevas adaptaciones que permiten extender la vigencia de las organizaciones. Un claro ejemplo es que los chinos, para escribir el vocablo crisis, combinan el ideograma de peligro y de oportunidad.

2. MAPEO DE RIESGOS

El mapeo de riesgos configura la oportunidad de la prevención y la preparación. La identificación temprana de los riesgos permite controlarlos con un esfuerzo significativamente menor y a un costo mucho más reducido que cuando han detonado en crisis. De otro lado, con una enorme frecuencia los integrantes de las organizaciones saben dónde están los problemas latentes y cuáles son los factores de riesgo. La combinación de estos dos elementos constituye la ventaja más relevante del manejo de crisis: la información y el tiempo. Los mapas de riesgo permiten actuar en la fase previa al inicio de la crisis y en base a la información que está en la propia organización. Ambos deben operar conjunta y simultáneamente. Saber qué determinado tema constituye un riesgo cuando éste ya ha generado una crisis es tener la información correcta, pero de manera tardía. Del mismo modo, poner toda la energía en controlar riesgos sin tenerlos identificados es inútil pues no existen dirección ni objetivos.

La metodología más difundida para mapear los riesgos es simple: preguntar. Cada área de una organización desarrolla una serie de funciones y actividades críticas (aquellas de cuya correcta ejecución depende la sostenibilidad del negocio u operación). Los propios equipos humanos que la integran pueden ser “invitados” a identificar uno y cada uno de los riesgos que puede interrumpir o

colapsar el desempeño. Los riesgos pueden provenir tanto de factores internos como externos. Es sorprendente lo que sencillos ejercicios, incluso en formatos de “lluvia de ideas”, pueden generar en términos de información. Una vez listados los riesgos el propio equipo los clasifica según su nivel de impacto potencial en una coordenada horizontal de leves, medios o altos.

Luego, los mismos riesgos ya agrupados según su nivel de impacto, se reclasifican verticalmente de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia: desde los de baja probabilidad, media o alta. El resultado es una matriz donde quedan claramente ubicados y priorizados los riesgos de tal forma que permite ver todas sus posibles combinaciones.

Este proceso permite identificar y actuar sobre las prioridades, estableciendo los controles que impidan la ocurrencia del riesgo aminorando su impacto. Lo interesante del proceso es que al ser los propios equipos los que señalan los riesgos y plantean los controles, se configura un sentido de “propiedad” sobre ellos que estimula la búsqueda e implementación de los mecanismos de control.

El proceso se va agregando con los mapas de las demás áreas de la organización, incluso desplazando o reubicando determinadas prioridades de los riesgos. El resultado final es un gran mapa de todos los riesgos, distribuidos por nivel de impacto y probabilidad.

Los mapas de riesgo permiten anticiparse a interrupciones de procesos pues se articula con las estrategias de continuidad del negocio, estableciendo plazos máximos aceptables de interrupción y de restitución de la actividad.

Los mapas de riesgo son “personalísimos” en el sentido que no son iguales para dos organizaciones así se dediquen a lo mismo o tengan otras similitudes. Cada organización es única y tiene sus propios niveles de riesgo. Tener claramente identificado el sentido del negocio o giro, las condiciones culturales de los trabajadores, la idiosincrasia de los proveedores, de los clientes o del entorno social es indispensable para afinar el radar de los riesgos.

Una técnica interesante para anticiparse a las crisis es la de distinguir entre la potencia del evento dañino (leve, medio o alto) y el impacto que este puede tener en la organización (también leve, medio o alto). Es perfectamente posible que un evento de potencia leve nos acarree un gran impacto. Si se plantea esa interrogante antes de la crisis se puede identificar claramente cuáles son los aceleradores que hacen que algo de poca monta golpee tanto. Una vez identificados, se puede trabajar sobre ellos. Del mismo modo, es posible analizar cómo un evento de alta potencia podría impactar levemente a la organización, si se contara con determinadas medidas implementadas a tiempo.

Una variante de lo anterior es lo que podemos denominar “preautopsia”. Simplemente consiste en preguntarse si un emprendimiento que busca un logro específico a futuro no fuese alcanzado, cuáles podríamos imaginar serían las causas de ese fracaso. Entre lo que los equipos saben y algo de Pareto, con

seguridad se tendrá claro por qué algo puede ir mal. Si se consigue adquirir dicha información tempranamente y, además, le añadimos acción, con certeza evitaremos reducir significativamente el riesgo.

El manejo de crisis no depende tanto de tener las respuestas correctas, sino de hacerse las preguntas correctas.

Precisamente una manera para lograr una mejor “resolución” de la perspectiva tanto interna como externa es utilizar las herramientas de diagnóstico y medición de la responsabilidad social como insumo para identificar riesgos. En la medida que la organización satisface las expectativas de los diversos grupos de interés, se está cubriendo los potenciales flancos de vulnerabilidad como, por ejemplo, las zonas de insatisfacción que cultivan relaciones negativas que más adelante podrían traducirse en crisis.

3. MANEJO DE CRISIS

Con prescindencia de ser previsibles, imprevisibles, evitables, inevitables, las crisis finalmente estallan. Usando cada factor relacionado o no relacionado, o cada grupo de interés cercano o lejano, incluso hasta cualquier coincidencia para alimentarse a sí misma, la crisis crea su propio código destructivo. Rápidamente el nivel de daño se irá incrementando. No es el momento de prevenir ni de prepararse. El problema ya está detonado. Tampoco es la oportunidad para lamentarse, de inmovilizarse, bloquearse o buscar o culpar al responsable: eso se hará luego. Es el momento de actuar decididamente, identificando la crisis, conteniendo y controlando el daño y solucionando el problema.

Pero estas tareas no son fáciles de implementar. Con frecuencia no se tiene una clara noción de la crisis, su causa, su nivel de daño o su potencial de escalada y es imprescindible tener claro el problema para poder enfrentarlo. Los equipos de dirección no necesariamente están físicamente juntos. Pueden estar cada uno por su lado intentando –con información fragmentada- tomar decisiones e incluso hacer declaraciones que pueden resultar contradictorias e incluso contraproducentes. Todo esto podría resultar contraproducente ya que las acciones a tomar no pueden implementarse con existentes problemas de comunicación y sin saber quién está al mando, menos cuando no se dispone de mucho tiempo. Recordemos, más bien, que el tiempo es enemigo de las crisis. Así que mientras se organiza el equipo de dirección, muchas cosas están simultáneamente ocurriendo: los afectados requieren atención (por ejemplo, médica), la prensa está cubriendo los hechos, las autoridades preparan sus medidas en base a la información de los medios, los accionistas ven con preocupación si el impacto acarreará una potencial declinación del valor de la acción, en fin, innumerables factores que se concatenan de manera agresiva.

No existe “botón de pausa”, no hay tiempo que perder, hay que trabajar muy rápido, muy coordinadamente y enfrentando simultáneamente todos los flancos que la crisis presenta. La experiencia revela que el formato organizacional de las distintas organizaciones está concebido para la marcha del negocio, pero

no funciona adecuadamente cuando las cosas entran en crisis. Los horarios de trabajo, los procesos de acopio de información, de análisis y de toma de decisiones que se despliegan en la actividad cotidiana no corresponden para nada a una situación de crisis. La presión y la velocidad obligan a forjar mecanismos totalmente distintos a los llevados a cabo día a día.

Ese otro modo de hacer las cosas no puede ser materia de improvisación, más bien debe ser un proceso claro, directo y bien entendido por los equipos de dirección quienes deben además estar entrenados en su utilización. Cada organización debe tener su propio plan de manejo de crisis.

Los planes de manejo de crisis son, por definición, documentos de la alta dirección y debieran ser finalmente aprobado por el gerente general o el ejecutivo de más alto rango. Total, es él quien finalmente va a asumir el comando de la respuesta a la crisis. El plan debe asignar claramente quién compondrá el equipo de manejo de crisis, usualmente denominado comité de crisis, y qué rol jugará cada uno de sus integrantes antes, durante y después de ésta. Debe además consagrar todos los medios físicos y operativos para una acción lo más rápida y precisa posible y controlar la información y las comunicaciones que recibe y transmite.

En rigor, los planes de manejo se concretan en enfrentar siete factores de aceleración o expansión de la crisis que se explican en los siguientes preceptos:

- Nadie avisa
- No se sabe quién está a cargo
- No se tiene una idea clara de lo que ha ocurrido realmente
- No se actúa
- No se enfrenta a la prensa
- Se descuida la parte emocional de las comunicaciones
- Se considera concluida la crisis cuando en realidad aún no lo está

Más allá que el plan de crisis redactado tenga quince páginas o doscientas, lo esencial de su contenido pasa por definir una serie de aspectos claves:

- La composición, responsabilidad y funciones del Comité de Crisis de y de los Comités de Respuesta Local
- Flujograma de proceso de manejo de crisis
- Nivel de riesgo para notificación de crisis
- Evaluación interna de preparación para manejar crisis
- Centro de control de crisis
- Registro de llamadas de medios e interesados y formato de seguimiento
- Hoja de registro de hechos
- Guía de mensajes claves
- Modelo de declaración preliminar para los medios
- Información de soporte
- Lista de contactos interna y externa
- Consejos para conducirse ante los medios de prensa

Estos componentes se integran en un procedimiento o flujograma cuyos pasos son los siguientes:

- Paso # 1: Notificar al Comité de Crisis
- Paso # 2: Activar el Comité de Crisis
- Paso # 3: Atraer a los medios de comunicación
- Paso # 4: Evaluar los hechos y tomar acción
- Paso # 5: Preparar la primera declaración pública
- Paso # 6: Informar primero a los familiares, autoridades y trabajadores y finalmente a los medios de comunicación
- Paso #7: Evaluar, tomar nuevas acciones y desplegar nuevas comunicaciones

4. COMUNICACIONES

La comunicación en escenarios de crisis es muy compleja pues va a detonar una serie de actitudes negativas provenientes de variados grupos de interés, donde la opinión pública quizá sea uno de los más importantes. Los medios de comunicación no son fáciles de comprender. Su particular rol en la sociedad genera siempre polémica, pero, querámoslo o no, constituyen la mejor vía para llegar a la opinión pública, más allá de los temores y suspicacias que puedan generar.

Enfrentar periodistas no es un tema cómodo, menos aun cuando hay de por medio un problema serio. Sin embargo, la circunstancia de que la organización que pasa por una crisis es usualmente la que cuenta con la información más completa y válida, la obliga a constituirse ella misma en una fuente de información. No hacerlo permite que otros, bastante menos informados, ocupen el espacio vacío de información que hemos dejado y lo completen simplemente especulando, o lo que es peor, exagerando con o sin intención, la naturaleza de los hechos acontecido. Esto obliga a tener claro –y explícito en el plan de manejo de crisis- actuar muy proactivamente con los medios de comunicación y usarlos, aun cuando suene imposible, a favor.

Un buen manejo de las comunicaciones puede neutralizar o amortiguar el efecto negativo de la crisis, enmarcando (framing) adecuadamente los hechos en la mente de la opinión pública y así contener el daño y acortar su duración. Por el contrario, un manejo errático, tardío y confuso, no sólo lo extiende en el tiempo, sino que lo lleva a escalada de alcances más graves. Modos para ello hay varios: ocultar (“nadie se enterará”), mentir (opción usualmente suicida), no responder (“no vamos a declarar” suena siempre a culpabilidad), demorar la respuesta (“uhm... lo están pensando”), compartimentalizar el problema (“esto es culpa del proveedor”), contar medias verdades (otra forma de mentir), culpar (“¡estos nos odian!”), no resolver (hablo pero mantengo el problema), sobre reaccionar (auto colocarse en primera plana cuando el problema estaba pasando desapercibido) y entrar en pánico (en forma de parálisis o de la suma de todo lo anterior).

La comunicación en situaciones de crisis debe estar fundamentalmente sintonizada en aquello que preocupa a la audiencia relevante. No siempre es lo mismo. En un caso de accidente industrial que interrumpe la operación y ha generado daños a la comunidad (como un incendio o una emisión contaminante), los trabajadores estarán muy interesados en saber si mantendrán sus empleos, los proveedores en si la operación continuará en marcha al igual que los clientes, y el vecindario si es que el daño sufrido los afecta y si los hechos pueden repetirse más adelante. Incluso una audiencia más amplia y físicamente más distante querrá saber si ese tipo de operaciones industriales son seguras y si tienen al lado una bomba de tiempo.

Las comunicaciones en crisis tienen por objeto principal contener su impacto. A diferencia de lo que usualmente se piensa, esto se logra a través de la formulación de muy pocos mensajes, repetidos una y otra vez, cada uno apoyado de evidencia fáctica. Es lo que se denomina técnica de pirámide de mensajes. No conviene llevar una infinidad de mensajes pues se corre el riesgo que los más importantes se diluyan dentro de los menos relevantes.

Otro aspecto polémico es determinar a través de qué medio y en cuál formato se va a comunicar: nota de prensa, comunicado a la opinión pública, entrevista grabada o entrevista en vivo. Cada uno puede tener sus pros y contras, sin embargo, el más eficaz es la última.

La señal de respuesta a una crisis debe ser integral y debe conectar a la emocionalidad que genera en la opinión pública. Las llamadas “7 R’s” apunta precisamente a proveer una reacción ampliada que incluya responder, reprochar, resolver, restituir, reformar, responsabilizar y reconstruir la reputación.

Los planes de manejo de crisis se basan en un detalle particular que es cómo definir rápidamente los mensajes claves, cómo aprobarlos (lo cual se complica cuando deben ser aprobados por la casa matriz de una organización internacional), quiénes serán los voceros, cómo comunicar primero a las personas claves como familias directamente afectadas, accionistas, trabajadores, clientes, reguladores, etc.

5. RECUPERACIÓN Y APRENDIZAJE

Una vez que la crisis ha sido contenida y solucionada, se entra a la etapa post crisis donde todavía queda mucho por hacer. Quizá las organizaciones retornen a su “business as usual” sin reconocer que el problema puede repetirse, que determinadas heridas demorarán en cicatrizar, que el clima interno puede haber quedado resentido, que la percepción de proveedores, clientes o reguladores e incluso de ciudadanos o accionistas, puede haber cambiado diametralmente. La tarea de recuperación consiste en recobrar los niveles de credibilidad y reputación preexistentes o incluso superarlos.

La reputación constituye un soporte fundamental para la legitimidad social de una organización. Determinados sectores hablan incluso de “licencia social”,

como una especie de permiso ciudadano para operar. Al final, la reputación depende de la empatía que las personas tienen con la organización y de lo que ésta difunda a través de su material gráfico (páginas webs o informes públicos). La imagen sale de la organización hacia la comunidad. La reputación es inversa: va de las personas hacia la organización. Y depende de muchos actos cotidianos de interrelación.

La recuperación debe alcanzar todos los frentes que resultaron afectados por la crisis. Puede estar en la operación física o en los servicios que se prestan, en el lado de los recursos humanos, en la logística, las finanzas, los sistemas, en las relaciones con los proveedores, clientes, accionistas, ciudadanos, o reguladores. Al igual que el mapeo de riesgos, los propios equipos son conscientes de cuáles son las "averías" remanentes, visibles o subyacentes, de modo que las mismas técnicas de priorización de riesgos son pertinentes aquí.

Nada enseña más que las crisis, y más aún si son vividas en carne propia. Por ello es necesario analizar cuáles fueron las señales que la precedieron y resultaron inadvertidas, que áreas las subestimaron o mal interpretaron, que factores operativos y psicológicos los determinaron y, finalmente, cómo se reaccionó ante la crisis.

Preguntas como estas son las más pertinentes:

- ¿Sabíamos que se nos venía?
- ¿Cuánto sabíamos de manejar crisis en esa época?
- ¿Nos dijimos más de una vez que nada iba a pasar?
- ¿Hubo medidas que por duras no tomamos?
- ¿Fuimos coherentes?, ¿decíamos A pero hacíamos B?
- ¿Funcionamos como equipo?
- ¿Nos quedamos atrapados en malas decisiones?
- ¿Quiénes nos defendieron?
- ¿Quiénes nos hicieron trizas?
- ¿Cómo ha quedado el sector?
- ¿Tuvimos un plan?
- ¿Nuestra voz tenía peso?
- ¿Nos pusimos de acuerdo internamente o nos polarizamos?
- ¿Cuál fue nuestro principal error?
- ¿Si nos pasa de nuevo, qué hacemos?
- ¿La vimos realmente?