Paul Remy

Manejo de crisis

¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?

Paul Remy

Manejo de crisis

¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?

Paul Remy

Manejo de crisis

¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?

Lima, agosto de 2012

© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Primera edición: julio de 2011

Primera reimpresión: agosto de 2012

Impreso en el Perú - Printed in Peru

Cubierta:	Pepe Sanmartín
Ilustración:	Pepe Sanmartín
Preedición:	Carla Castellanos
Corrección de estilo:	Jorge Coaguila
Diseño de cubierta:	Germán Ruiz Ch.
Diagramación:	Diana Patrón

Editor del proyecto editorial

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

Avenida Alonso de Molina 1611, Lima 33, Perú.

Teléf. 313-3333

www.upc.edu.pe

Tiraje: 1000 ejemplares

Este libro se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2012 en los talleres gráficos de Lettera Gráfica S.A.C. Calle Emilio Althaus 460, Lince, Lima, Perú.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Centro de Información

Remy, Paul. Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?

Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2011

ISBN 978-612-4041-57-0

ADMINISTRACIÓN DE LA CRISIS, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS,
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

658.4056 REMY

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-08651

Registro de Proyecto Editorial en la Biblioteca Nacional del Perú N° 31501401200511

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial.

El contenido de este libro es responsabilidad del autor y no refleja necesariamente la opinión de los editores.

*A Susana, mi esposa, por su ejemplo de amor,
y a Gonzalo Galdos, por su ejemplo de liderazgo.*

Contenido

Prólogo	9
Introducción	11
Capítulo 1: Naturaleza	17
Entender las crisis	17
Fases de las crisis	21
Ventanas de intervención	27
Escalada	31
Eventos e impactos no siempre van de la mano	39
A más impacto, menos control	40
La crisis es una fase particular dentro del conflicto	43
El objetivo 1 en una crisis	44
¿Cultura organizacional pro crisis?	46
Capítulo 2: Manejo	55
¡Tenemos una crisis!	55
Comité de crisis	61
Niveles de activación	74
Centro de control	78
Lista de contactos relevantes	79
Preguntas sobre los hechos	79
Formato del plan de contención	81
Secuencia de acción ante una crisis	83
¿Cómo vender el plan de manejo de crisis a su equipo?	96

Capítulo 3: Comunicaciones	99
Las comunicaciones pueden contener o expandir las crisis	99
Entender a los medios de comunicación	100
¿Qué comunicar?	103
La pirámide comunicacional	111
Las siete erres	112
Comunicaciones en corporaciones internacionales	114
Voceros	115
Presencia corporal en la televisión	118
Capítulo 4: Precrisis	121
Se puede hacer mucho antes de una crisis	121
Metodología para la gestión de riesgos	124
Recomendaciones	136
Dos técnicas más	137
Capítulo 5: Poscrisis	139
La crisis no acaba con la crisis	139
Recuperación	139
Aprendizaje	141
Autoevaluación	144
Capítulo 6: ¿Arquetipos?	147
Hoja de ruta y actitudes	147
Brechas peligrosas	148
Vulnerabilidad en el extramercado	149
Trabajar sobre los factores internos pro crisis	153
Reputación, imagen, riesgos y responsabilidad social	155
Proyectos de inversión y relación social armónica	157
Manejo de crisis en el sector público	161
Crisis como oportunidad	162
Bibliografía	165

Prólogo

Parafraseando una expresión que proviene del campo de los seguros contra riesgos, podríamos decir que es preferible tener un plan de manejo de crisis y no necesitarlo, que necesitarlo y no tenerlo. No se me ocurre mejor carta de presentación para el libro que este concepto y la trayectoria profesional del autor en los últimos veinte años. Con su venia, quiero dejar en segundo plano logros académicos, institucionales y empresariales, para referirme, en forma prolija, a su labor casi evangelizadora en la generación de conciencia acerca de la naturaleza, el origen y la gestión de crisis; labor que tuvo como marco un país que durante muchos años no conoció otra realidad que las crisis y, sin embargo, era incapaz de interiorizar su esencia y entender que no solo se pueden anticipar porque son consecuencia de nuestras acciones o inacciones sino que también se pueden manejar una vez que surgen.

Conocí al autor, Paul Remy, hace ya 16 años cuando lo recluté como ejecutivo principal y responsable de la recién fundada autoridad ambiental del país, el Consejo Nacional del Ambiente (Conam), y me di cuenta desde el primer instante de que me encontraba frente a un profesional atípico; mucho más interesado en la causa en la que nos comprometíamos y su trascendencia, que en las competencias y recursos necesarios para acometer la gesta. Al mismo tiempo, muy poco le inquietaba el marcado giro profesional que le propuse, tan alegre como entusiastamente, a su promisorio carrera como abogado. Convencido de la legitimidad y pertinencia de la visión propuesta, Paul demostró, en cada etapa posterior, que nunca más podría ocupar un asiento en la tribuna de los que esperan que las cosas pasen. Su actitud y temperamento siempre lo situaron en el centro de la acción, usando la palabra y el conocimiento como herramientas para adscribir escépticos en la épica tarea de construir mejores instituciones, mejores empresas y un mejor gobierno.

Cuando leí este libro con detenimiento, entendí que tiene algo de autobiográfico, porque su vida ha tenido capítulos literalmente similares a los descritos en ejemplos empresariales. Doy fe de que detrás de toda reconfortante recomendación, presente en este libro, existe una experiencia propia acuñada por su convicción de asesor, labrada con la misma intensidad con la que el agua moldea la roca, presionándola sin violencia, rodeándola con justeza y delineando una nueva forma que elimina la fricción.

No se puede hablar de manejo de crisis desde una base teórica, por ello es mayor la autoridad de los contenidos vertidos en este libro cuando su autor ha enfrentado crisis ambientales y disonancias políticas de primer orden, cuando ha trabajado articulando la empresa con la comunidad y cuando ha sobrellevado y emergido exitosamente de valerosas como difíciles pruebas.

Como estudioso del proceso de toma de decisiones, encuentro lecciones fundamentales para la gestión de situaciones a contracorriente de reacciones intuitivas o instintivas. La mente humana fue evolucionando para asegurar nuestra supervivencia, y no la calma deliberada que a veces se requiere al enfrentar una crisis. Paul nos ilustra en forma muy didáctica acerca de cuándo correr y cuándo pensar, pero lo más importante es que tiene la habilidad de enseñarnos a pensar mientras corremos...

Gonzalo Galdos

Rector

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Introducción

Las crisis son eventos destructivos. De un momento a otro, todo cambia, se altera, se pone en contra. Los márgenes financieros de la empresa se ven amenazados, así como su posición en el mercado, su reputación, la moral de los empleados, la lealtad de los clientes, el flujo de suministros de los proveedores... Hasta la propia continuidad del negocio está en juego. Todo se agrava momento a momento; hora a hora, el daño escala con agresividad y se expande. La crisis pareciera tener vida propia. Hechos o factores, incluso desconectados, son absorbidos por su campo gravitacional y contribuyen a complicar la situación más aun. En momentos se convierte en el centro de atención de los medios de comunicación, sometido al juicio crítico de la opinión pública, la comunidad y los inversionistas. Múltiples voces claman sanciones, represalias, boicots, devoluciones, reparaciones, indemnizaciones, despidos, retiro de productos, suspensión o cese de operación, disculpas públicas, garantías, cambios regulatorios, etcétera. También piden cabezas.

No hay tiempo que perder. Es necesario convocar al equipo de toma de decisiones, acopiar información para entender qué está ocurriendo realmente, priorizar las acciones, repartir las tareas, verificar que se ejecuten, vigilar la evolución de los hechos, convocar a los medios, comunicar los hechos a la opinión pública, tranquilizar a los empleados, informar a los inversionistas, controlar a los que exageran las noticias. Todo, en medio de decenas de llamadas telefónicas de todo tipo, cobertura negativa de prensa y mil problemas más. La inacción será un acelerador de la crisis. Quizá no se disponga de más de dos horas para abordar todas esas tareas. Lo que haga en ellas determinará la evolución de la crisis en los próximos días, semanas o años. Una crisis no manejada a tiempo puede expandir su impacto negativo y extenderlo a una situación de debilitamiento continuo y permanente, y ni qué decir de una crisis mal manejada. Si se sale vivo de ella, lo cual puede ser incluso un mérito, a veces nunca se cierran las cicatrices que deja.

¿Qué tan preparada está su empresa para conducirse en una turbulencia de este calibre?, ¿le suena familiar el término «comité de crisis»? ¿cuál es su nivel de alerta para anticiparse a situaciones adversas de rápida ignición o prepararse para enfrentarlas?, ¿ha sentido más de una vez estar cerca de ellas y por suerte el problema no se produjo?, ¿tiene una hoja de ruta clara para enfrentar crisis?, ¿podrá su equipo gerencial dominar la tensión, el miedo, la ira, la miopía, la angustia, la incertidumbre?, ¿actuará como un grupo cohesionado o los intereses individuales dirigirán las actitudes?, ¿su propio ego le jugará a favor o en contra? En fin, si toma una foto de su empresa, ¿qué es lo que ve?

Este trabajo busca ayudarlo a construir sus propias capacidades para enfrentar las crisis. Digo propias, pues nadie más que usted —lamentablemente no es una tarea tercerizable— será el artífice de que su empresa sobreviva y hasta crezca a partir de la caída, o de ser un buen insumo para la autopsia y el aprendizaje de los demás. Conociendo qué hay detrás de todas y cada una de las crisis y de su compleja naturaleza, con el manejo de algunas herramientas claves para contenerlas en su fase expansiva y el entrenamiento para actuar bajo fuego cruzado, saldrá bastante mejor librado. Es más, hasta podrá sortearlas oportunamente. Así, usted y el equipo gerencial que lo acompaña en su empresa podrán anticiparse a estos eventos destructivos y estar preparados, orientar coherentemente sus acciones y comunicaciones y contener rápidamente el daño, para así ingresar en la fase de recuperación eficaz y aprendizaje. Las empresas preparadas para manejar las crisis limitan hasta en un tercio el impacto previsible y se recuperan aproximadamente en la mitad del tiempo que les toma a las que no cuentan con esta preparación.

Dado que todos somos vulnerables a las crisis, el contenido del libro es pertinente para todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, objeto, giro, naturaleza privada o pública, o si tiene o no fines de lucro. Se aplica por igual a empresas, gremios, asociaciones y organismos estatales, como a entidades educativas, ONG, congregaciones religiosas, partidos políticos, clubes, etcétera. Por lo tanto, el término «empresa» usado a lo largo del libro cubre a toda clase de organizaciones por igual, y en muchos aspectos funciona también para las familias y las personas. Más de una vez he debido revisar mis notas de clase y exigirme coherencia entre lo que comparto en las aulas y lo que hago en mi vida personal.

El libro se compone de seis capítulos. El primero analiza las crisis y los conceptos claves que involucran, sus fases, la dinámica de impacto y de control, la correlación entre eventos e impactos y la contención del daño. El segundo capítulo aborda directamente el manejo de las crisis, señala los objetivos prioritarios y cómo prepararse para enfrentarlas:

comités de crisis, responsabilidades de sus integrantes, criterios de activación, formatos de planes de contención, etcétera.

El tercer capítulo refiere el tema de comunicaciones; saber qué y cómo comunicar, así como privilegiar pocos mensajes potentes que se repitan constantemente (contrario a la creencia de que es mejor desplegar muchos mensajes) y recomendaciones a los voceros para las entrevistas. El cuarto capítulo trata sobre cómo trabajar las situaciones previas a las crisis, es decir, el campo de la anticipación y la gestión de riesgos. En rigor, debería haber colocado primero este capítulo y después el de manejo de crisis, pero las personas somos más proclives a interesarnos en la prevención tras pasar por un problema (después de robado, candado), de modo que opté por desarrollar primero la gestión del problema y luego cómo prepararse antes de que surja.

El quinto capítulo trata de la poscrisis, es decir, la etapa residual donde, lejos de olvidar la crisis sufrida, hay aún muchas cosas que hacer, fundamentalmente la recuperación, el aprendizaje y la autoevaluación. Las crisis enseñan, y no siempre se aprovecha ese valor. Caer por segunda vez en una misma crisis es una señal inequívoca de que no se aprendió de la primera. Para terminar, el capítulo seis reflexiona desde el título de «¿Arquetipos?» sobre un conjunto de temas asociados a las crisis, como el liderazgo, la reputación, la imagen, el extramercado, la responsabilidad social, los proyectos sociales, el Estado, las oportunidades y otros.

Debo agradecer de corazón a los que me han brindado su valioso apoyo: a Claudia Doig, quien me dio una temprana y útil retroalimentación con respecto a mis primeras notas; a Carla Castellanos, quien también de manera desinteresada y con tanta generosidad como profesionalismo revisó íntegramente el estilo de redacción del libro, vigiló la consistencia de sus contenidos, detectó y resolvió incoherencias, desafió varias de mis aseveraciones y ofreció ingeniosas salidas a mis frecuentes entrapamientos, todo con una especial combinación de rigor y entusiasmo; y a Pepe Sanmartín, diseñador capaz de comunicar lo complejo, interpretándolo artística y amenamente, con una simple y expresiva ilustración.

No puedo dejar de reconocer a la Escuela de Posgrado de la UPC, quien hace más de siete años me dio la oportunidad de dictar el curso que en mucho inspira este libro. Allí mis alumnos inadvertidamente son mis auténticos profesores, contribuyendo poderosamente en cada discusión, simulación e interacción en clase a mi propia comprensión del tema, seguramente mucho más de lo que yo puedo hacerlo con ellos. Finalmente, agradezco al Fondo Editorial de la UPC, quien acogió con fe este trabajo y permitió hacerlo realidad.

Espero sinceramente que este sencillo libro, escrito con más entusiasmo que lucidez, lo ayude a entender las crisis de manera distinta, a anticiparse a ellas y a evitarlas, y, si no hay escapatoria, enfrentar su turbulencia guiando el timón con decisión y acierto.

Paul Remy

«Si pudieses encarar el triunfo y el desastre,
y tratar de la misma manera a estos dos impostores...».

Rudyard Kipling

Capítulo 1 | Naturaleza

Entender las crisis

Todos hemos pasado por ellas

No existe persona que no haya afrontado un proceso de crisis, ya sea como protagonista, testigo, víctima o artífice. Hay quien ha aprendido de ellas y ha evitado nuevas caídas, pero también hay quien ha vuelto a tropezar con las mismas circunstancias. Con las empresas ocurre exactamente lo mismo. Se ven envueltas en las crisis, sienten sus efectos dañinos, pero se recuperan, no desaparecen en el intento, y aprenden. Para cada persona o empresa, la crisis es única, aunque, viendo las diversas experiencias de crisis, es posible descubrir factores comunes y modos en que se pueden prever y protegerse de ellas.

Nadie está libre de una crisis. A diario somos testigos de cómo los medios de comunicación transmiten acusaciones de conductas abiertamente inaceptables por la sociedad —más allá de si estas son fundamentadas o no— que clama por sanciones y amenaza con pavorosas demandas legales, o con dejar de adquirir los productos de quien aparece en falta. Así, la pregunta correcta que debemos plantearnos no es si nuestra empresa pasará por un proceso de crisis o no, sino cómo se presentará esta y cuándo.

Nada puede poner más a prueba la consistencia de una empresa que el modo como esta responde a una crisis. No solo someterá a una presión sin precedentes los procesos de toma de decisiones, el alineamiento interno y los esquemas de cooperación

entre áreas, sino que enfrentará su reputación y credibilidad a una auténtica prueba ácida. Es más, las crisis muestran de qué madera están hechas realmente las organizaciones. De esta manera revelan su rostro real.

Así como las empresas, las personas y las familias también pasan por crisis, lo mismo ocurre con los países y las comunidades cuando están frente a desastres naturales, cambios ambientales, colapsos económicos o desórdenes políticos o sociales. La delincuencia y la

falta de seguridad ciudadana ocasionan crisis de diferentes escalas en las sociedades, de la misma forma que lo harían un terremoto, inundaciones o cualquier tipo de epidemia. El colapso del sistema financiero internacional originado en 2008 fue una crisis, al igual que determinados eventos políticos que ocurren permanentemente en el mundo. Muchas crisis tienen autores intencionales, como los que desarrollan sabotajes, ataques cibernéticos y terrorismo global. Todas estas crisis comparten características comunes, sin importar su escala, complejidad o dinámica.

¿Cuándo estamos en crisis?

Con frecuencia decimos que estamos en crisis, ya sea como una frase coloquial o con una sensación de certeza. Puede haber mucha subjetividad: alguien podría calificar una situación negativa determinada como un problema serio, mientras otra persona podría afirmar que es una crisis.

Para entendernos, podemos coincidir en que las crisis son circunstancias que amenazan la vida o salud del negocio: quieren liquidarlo o dejarlo gravemente afectado, de forma que su futuro previsible difícilmente será el mismo. Algo así como la categoría superior o *premium* de los problemas.

Cuando escuchamos crisis, tendemos a relacionar este término con eventos como:

- Responsabilidad en muertes o heridos en gran escala.
- Daño severo al patrimonio público o privado.
- Contaminación de gran magnitud.
- Protestas de vecinos en escala creciente.
- Presión de grupos de interés (*stakeholders*) por imputaciones o hechos negativos.
- Procedimientos judiciales o administrativos de gran trascendencia.
- Empleados que se quejan amarga y públicamente.
- Cobertura mediática negativa persistente.
- Hostilidad sistemática de políticos.

Tres etiquetas

Las etiquetas son el calificativo genérico que la opinión pública atribuye a quien está en plena crisis en sus primeras horas. Se adhieren con fuerza y la gente se guía por ellas sin importar si son bien merecidas o no. No hay una infinidad de etiquetas, no hay una combinación de ellas. Solo hay tres y solo se recibe una a la vez: en una crisis, se dirá que uno es un villano, una víctima o un héroe.

La etiqueta de «villano» es la que se asigna con más frecuencia. Si causó daños, todas las protestas, denuncias y rechazos de los consumidores, así como las investigaciones y sanciones de los reguladores y autoridades, buscarán que compense por el mal hecho e incluso deje de operar. Es posible ser doblemente villano en caso de reincidencia visible,

y ante esa circunstancia, las eventuales excusas resultan por lo general muy débiles. Se puede ser hasta un triple villano, cuando se opera como villano silencioso desde hace buen tiempo sin que nadie lo haya sospechado, pues ha ocultado intencionalmente información o engañado a la sociedad. Existen conductas ocultas que, una vez hechas públicas, matan. Se puede incluso ser más villano aun: cuando inicialmente se niega la culpa y luego hay que admitirla, cuando la evidencia no puede ocultarse más. De hecho, los dilemas de ser transparente y hacer públicas las responsabilidades (el llamado *disclosure*) son los más difíciles de resolver.

Chocolatero villano

El director ejecutivo de una de las marcas más conocidas y de mayores ventas de chocolates en el Reino Unido es informado que se han detectado algunas trazas de salmonela en sus productos. Los niveles son bajos, al parecer no son potencialmente dañinos para la salud humana, aunque el jefe de sanidad de la planta (siempre exagerado en opinión del director ejecutivo) insiste en que el único nivel aceptable de salmonela en un chocolate es cero. Se decide no sacrificar el lote ni retirarlo de los puntos de distribución al público en aras de no causar alarmas, erosionar la marca innecesariamente y perder la producción. Poco después, la verdad sale a la luz. El argumento de que los niveles de contaminación del producto son muy bajos no convence a nadie; la palabra salmonela, por sí sola, combinada a un producto orientado principalmente a consumidores jóvenes y niños, causa un desastre mediático y operativo. Las consecuencias son severas: cierre temporal de 11 plantas, pérdidas de treinta millones de libras esterlinas por retiro de productos, un millón en penalidades y veinte millones en mejoras sanitarias. El daño a la marca y a su reputación es incalculable.

La segunda forma de ser etiquetado en una crisis es como víctima. Ocurre cuando las circunstancias colocan a la empresa como entidad pasiva de las consecuencias de hechos de otros o de la naturaleza, como en el caso de un desastre natural o de un sabotaje. Pero cuidado: la sociedad es rigurosa para conceder este calificativo y escruta de modo detallado si efectivamente hay una causalidad entre el hecho externo y los impactos negativos. Lo hace, además, desde diferentes estándares. Jugar esa carta requiere de convicción y certeza con respecto al detalle de las circunstancias que motivaron el evento. Una sospecha de que no se fue del todo víctima, sino que determinadas acciones u omisiones contribuyeron al daño, le hará ganar la etiqueta de villano.

Para poder revisar todo el contenido de esta edición,
visite nuestra **tienda virtual**.