





**CLAVES PARA DIRIGIR  
EN TIEMPOS DE CRISIS**  
**Liderazgo bajo presión**

**CARLOS ANDRÉS PÉREZ MÚNERA**

Guatemala, octubre de 2008

Claves para dirigir en tiempos de crisis  
Liderazgo bajo presión  
Autor: Carlos Andrés Pérez Múnera  
Edición 2008

Reservados todos los derechos de conformidad con la ley.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su traducción, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación u otros métodos, sin el permiso previo y escrito de los titulares del copyright.

Diagramación:  
Jaime Bran

Revisión texto:  
Jaime Bran

Impreso en Serviprensa S.A.  
3a. Ave. 14-62, zona 1  
Teléfonos: 2232 0237 • 2232 5424 • 2232 9025  
Ciudad de Guatemala, Guatemala

*Para Luciana y el Flaco,  
que llegaron casi al mismo tiempo.*



# Contenido

<b>Prólogo</b> .....	11
<b>¡Crisis!</b> .....	13
De carbón a diamante .....	13
¿Se puede contener una crisis? .....	13
¿En realidad puede afectarnos tanto una crisis? .....	14
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Prepárese y enfrente sus crisis</b> .....	17
Consecuencias de una crisis .....	22
Prepárese .....	22
¿Por qué se generan las crisis? .....	23
Antes de la crisis .....	23
Comités Permanente y Específico de Crisis .....	24
Cuando la crisis llegue .....	26
Fases de una crisis .....	27
Primera fase .....	27
Segunda fase .....	27
Tercera fase .....	28
La magnitud de la crisis .....	29
Crisis Extrema .....	29
Crisis Media .....	30
Crisis Manejable .....	30
Después de la crisis .....	31
Después de la tempestad... .....	32
Crisis en la vida real .....	34
Extraño olor a gas en Manhattan .....	34
Huracán Katrina pone al descubierto fallas del sistema de crisis en el gobierno de Estados Unidos .....	36
Juguetes envenenados con plomo .....	38

## Capítulo 2

<b>Crisis en empresa privada vs. Crisis en organizaciones públicas</b> .....	41
La competencia .....	45
Relaciones con la cadena de producción .....	46
Comunicaciones internas y aspectos legales .....	48
Respuesta rápido .....	49
Responsabilidad social .....	50
Cercanía física .....	51
Relación permanente .....	53
American Airlines y el 11 de septiembre .....	53
Crisis en el sector público .....	55
Crisis en la vida real	
Zenú pide no consumir dos lotes de sus productos .....	60
Andrés Pastrana renuncia a Embajada de Colombia en Washington ...	62
Accidente fatal, último eslabón que termina con aerolínea .....	64
Chernobyl .....	66
Nueva Coca Cola y el regreso de Coca Cola Clásica .....	68
Comportamiento del Presidente de Perú, Alan García .....	69
Tubo succiona a niño en piscina del Hotel Hilton de Cartagena .....	71

## Capítulo 3

<b>Plan de comunicación en crisis</b> .....	73
Proyección de los responsables de la organización .....	76
El Plan de Crisis y el Plan de Comunicación en Crisis .....	77
Los medios de comunicación .....	78
Relaciones con el entorno .....	79
Comité Evaluador .....	79
Actualización .....	80
Delimitación de los públicos .....	83
Delimitación de amenazas .....	84
Evaluación .....	86
Retroalimentación .....	87
Presupuesto .....	88
Crisis en la vida real .....	90
Bananera Chiquita Brand reconoce pagos de 1,7 millones de dólares a las autodefensas colombianas .....	90
Policía inglesa asesina a joven de Brasil e interfiere con la investigación .....	92

## Capítulo 4

<b>Manual de crisis</b> .....	95
Introducción .....	97
A. Delimitación de los públicos .....	98
Público Interno .....	98
Público Externo .....	99
Públicos que tengan influencia en la opinión pública .....	100



Público con influencia positiva .....	100
B. Delimitación de amenazas .....	101
Amenazas permanentes .....	101
Amenazas de coyuntura .....	103
C. Respuesta desde la comunicación a cada amenaza .....	108
D. Conformación y funcionamiento del	
Comité permanente de crisis .....	109
Voceros del comité de crisis .....	109
Composición del comité permanente de crisis .....	109
Análisis constante del comité de crisis .....	110
E. Conformación y funcionamiento de los	
Comités específicos de crisis .....	111
Características y conformación .....	111
Recursos de apoyo .....	112
Operación .....	113
F. Esquema de capacitaciones .....	113
Entrenamiento de medios .....	113
Simulacro de crisis .....	115
G. Definición del papel de portavoz .....	116
Anexo. Manejo de crisis causadas por accidentes .....	118

## Capítulo 5

<b>Portavoces exitosos</b> .....	121
Actores con los que se interactúa en una crisis .....	124
Periodistas .....	124
El público .....	125
Neutralidad en la imagen .....	126
¿Cómo debe comportarse en las intervenciones públicas? .....	127
Crisis en la vida real .....	132
Refrigerante para radiadores en medicamentos en Panamá .....	132
Mantequilla de maní contaminada, de venta en varios países .....	133
Álvaro Uribe aclara aportes de La Gata a su campaña de 2002 .....	135

## Capítulo 6

<b>Periodismo en tiempos de crisis</b> .....	137
La inmediatez .....	141
Cuál es el comportamiento de los periodistas .....	143
Especulaciones y manejo de las fuentes .....	145
¿Qué ganan los medios al cubrir una crisis? .....	147
Confianza .....	148
Papel de los medios .....	149
Libertad con responsabilidad .....	149
Crisis en la vida real .....	151
Caricaturas del Profeta Mahoma provocan crisis internacional .....	151
La caída de Dan Rather, el periodista con mejor reputación del mundo .....	153

## Capítulo 7

<b>Ataques y publicidad negativa</b> .....	155
Compromiso .....	158
Cómo identificar esta clase de crisis .....	158
<i>Spin</i> positivo .....	162
¿Qué hacer frente a un ataque? .....	163
Lealtad .....	165
Enfrente la publicidad negativa .....	166
El valor de los ataques .....	167
Efectos contrarios para quienes generan los ataques .....	168
Publicidad comparativa y publicidad engañosa .....	169
Crisis en la vida real .....	171
¡Contra Wal Mart! .....	171
Sabotaje contra Tylenol.....	173
¿Payaso asesino de McDonald's? .....	176

## Capítulo 8

<b>Post crisis, ¿cómo salir con el menos daño?</b> .....	179
Las consecuencias que nos deja cualquier crisis .....	181
Plan de recuperación .....	182
Consumidor post crisis .....	184
Para recuperarse.....	187
Lo que NO deberíamos hacer .....	188
Crisis en la vida real .....	191
Crisis en la NASA .....	191
Hermano de general de la Policía de Colombia, detenido por narcotráfico.....	193
Dell publicita en web vinculada a las FARC.....	195
Incertidumbre en el mayor banco de Colombia .....	197

<b>Anexos</b> .....	199
---------------------	-----

<b>Agradecimientos</b> .....	209
------------------------------	-----

## Prólogo

Carlos Andrés Pérez pertenece a la nueva generación de politólogos latinoamericanos que se ha aplicado con singular éxito al estudio del Marketing Político.

Colombiano de nacimiento, pasión y convicción, en este nuevo aporte al mundo de la comunicación exhibe su especialidad académica, con lo que une al enfoque teórico la contrastación empírica con el estudio de casos resonantes, allí donde asomó la crisis y dejó sus secuelas.

El tiempo límite para decidir qué rodea a un liderazgo en situación de crisis, es abordado por Carlos Andrés con una aguda mirada sobre todas las acciones que pueden y deben realizarse, antes que sea demasiado tarde para recuperar imagen, o en todo caso...para no perderla del todo.

Abordando el problema, tanto desde la administración pública como desde la empresa privada, el autor se sumerge en los principales interrogantes que surgen cuando hay que actuar para evitar que los daños sean mayores y construye una suerte de manual básico de respuestas frente a la crisis, donde plantea cómo se debe actuar y cómo no hacerlo, para evitar que la empresa, el organismo público o el dirigente estatal o privado, ingrese al abismo del imaginario social sin posibilidad de retorno.

Uno de los postulados más atrayentes que encuentro en la obra, es la posibilidad de estar preparado para enfrentar una crisis. Pérez destaca que debe existir un Comité Permanente de Crisis donde se situarán los especialistas en prevención, aquellos que son capaces de dar respuestas claras y simples, casi de inmediato con la ocurrencia de un suceso desafortunado.

Se trata de expertos con un grado de capacitación similar al de los socorristas, en este caso aplicados al campo de la comunicación, que deben lograr un alto nivel de organización. Entre ellos se alinean especialistas en análisis constante del entorno en que se desenvuelve la entidad y además, cuentan con voceros capaces de evitar la publicación de noticias erróneas en los medios ya que han recibido entrenamiento para ello. Su rol estratégico se suma a quienes deben conducir el barco en medio de la tempestad que, como los hombres de mar, conocen cómo actuar frente al fenómeno adverso, desde su experiencia recogida en simulacros de crisis.

A lo largo de ocho capítulos Carlos Andrés Pérez pone bajo la lupa el análisis comunicacional de grandes tragedias como el Huracán Katrina, en New Orleans; las denuncias contra el presidente Uribe por los supuestos aportes a su campaña por parte de La Gata en 2002; los entretelones de la renuncia de Andrés Pastrana a la embajada de Colombia en Washington, las consecuencias sobre la imagen de American Airlines, tras la masacre de las Torres Gemelas; en fin, un variado muestrario de casos que dejaron sus huellas en el imaginario público.

Precisamente ese intangible que representa a la opinión pública de cada país y que desvela al mundo occidental, con sus estrategias para seducirlo cada día y a cada instante. Toda vez que una organización pasa por una crisis, exige un plan de recuperación del que también se ha ocupado esta obra.

Qué ganan los medios cuando cuentan una crisis, no pocas veces como una primicia cuyo impacto puede hacer más daño que la crisis misma, es otro de los interrogantes que pretende explorar Carlos Andrés buscando despejar, con respuestas adecuadas desde la organización que la enfrenta, el camino hacia la restitución de la confianza.

*Claves para dirigir en tiempos de crisis* resulta una valiosa herramienta para responsables de planeamiento estratégico en grandes empresas y en el Estado, como también para especialistas en comunicación ubicados en partidos políticos que aspiran a conducirlo.

A modo de cierre podemos afirmar que así como la peor decisión frente a una crisis es dejar que pase, tampoco resultará una decisión inteligente dejar pasar esta obra sin leerla y tomar notas de sus valiosas aseveraciones.

*Eduardo Zukernik*  
*Consultor en Comunicación Estratégica y Política*  
*Buenos Aires, Argentina*

# ¡Crisis!

## De carbón a diamante

Todos hemos escuchado la versión según la cual un carbón llevado a grandes presiones puede convertirse en diamante, pues en 1954 General Electric produjo pequeños trozos de esta piedra preciosa de manera artificial. Esta empresa sometió una sustancia rica en grafito a 2899 grados centígrados y a una presión de más de cien mil atmósferas que es la que se cree estaba en el interior de la tierra cuando se formaron los diamantes.

Sin duda los cambios que genera una crisis en las organizaciones podrían compararse a lo que acabamos de describir, aunque el resultado no sea tan apetecido como los diamantes. Las crisis provocan alteraciones estructurales que en la gran mayoría de los casos parten en dos la manera de relacionarse con los públicos creados: en el caso de los políticos, sus electores o los gobernados y en el caso de las empresas los compradores, proveedores o los que simplemente tenían un respeto a su marca.

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

Todos quisiéramos llegar a la segunda opción: contenerla. De eso se trata este libro, de cómo usar las habilidades de un equipo interdisciplinario para el manejo de los diferentes públicos, establecer relaciones con los medios de comunicación, mientras que a la vez se resuelve de tajo el fondo del problema y evita que en un futuro se produzca la misma amenaza.

## ¿Se puede contener 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 tenían en un producto o en un gobierno determinado, siempre hay un común denominador que se encarga de hacer explotar en pedazos la reputación, confianza, buena imagen, manejo empresarial acertado y demás.

Estas situaciones de crisis (en la que hemos estado en algún momento), pueden terminar en segundos con el trabajo de toda una vida o con los esfuerzos de un candidato por hacerse con el favor popular. Hay una sentencia muy simple en estos episodios y es que llegan cuando menos se esperan, de otra manera sus efectos no serían tan perjudiciales y aunque las seguiríamos padeciendo podríamos salir airosos con algunos daños que se tolerarían.

La diferencia entonces está en vivir alerta frente a lo que pueda llegar. Aunque las crisis no avisan que vendrán, nuestro sentido común sí nos pone al tanto de que en una situación determinada podríamos enfrentarnos a una pérdida del ritmo normal de los eventos de la organización en la que estamos y que eso nos llevaría obligatoriamente a actuar en tiempos difíciles.

Las grandes compañías y gobiernos del mundo han estado sumergidos en innumerables situaciones críticas que los llevan a desenvolverse con ligereza por falta de planear con antelación las posibles salidas a marcos de crisis. Esto es que aunque nunca va a ser posible predecir concretamente las consecuencias ni la intensidad del embate, sí se pueden establecer con ayuda profesional unos escenarios generales en los que se podrían definir hojas de ruta para que al llegar el huracán con toda su fuerza destructiva, las consecuencias sean mínimas. La raíz de todo es que si nos preparamos, vamos a resistir.

### **¿En realidad puede afectarnos tanto una crisis?**

Sin entrar en exageraciones, podríamos decir que no estar listos para recibir una crisis (que siempre vendrán) 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.

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 los funcionarios o empleados pierden la capacidad de dilucidar si los resultados serán funestos o por el contrario se pueden controlar. En el primero de los casos nadie querrá mantener el ritmo de productividad porque la incertidumbre que se genera, causa el efecto de brazos caídos, luego viene la desinformación que siempre el ser humano llena con rumores. A una falta de noticias, viene una información creada.

Algunos psicólogos desde las Leyes Gestálticas definen estos vacíos completados a partir de supuestos que se crea la misma persona. En momentos difíciles nos dejamos llevar por impulsos que se encargan de ahondar más las crisis; no sólo actuamos por enviones emocionales, pero en situaciones de estrés afloran reacciones primarias como estas. Cuando hay ansiedad, el cuerpo humano se comporta de manera diferente a momentos de tranquilidad y calma.

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.

De lo que se trata este libro precisamente es de tener los elementos para identificar previamente los momentos difíciles en una entidad del Estado o en una empresa privada. 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 magnificar o minimizar una crisis.

De ninguna manera se puede hablar de manuales mágicos para superar crisis, no existe tal libro; lo que sí aspiramos con este texto es facilitar las cosas para que cuando llegue el momento, los responsables de superar estas dificultades dentro de las organizaciones, tengan los elementos de juicio para actuar con celeridad y propiciar una pronta salida.

El libro está concebido para despejar las dudas de cómo actuar en momentos de difícil manejo y evitar caer en situaciones incontenibles que lleven al descrédito total de las entidades en las que trabajamos. Fue estructurado en diferentes temas que abarcan todos los procesos que tienen que ver con crisis y se relaciona a los actores que intervienen en ellos para entender mejor su comportamiento y sus intereses. Mientras más informados estemos de todos los movimientos que podrían darse, mejor será nuestro desempeño en la resolución de la crisis.

Al final de cada capítulo hay una serie de historias de la vida real que tienen que ver con el tema tratado en el mismo, para ilustrar de alguna manera cómo se enfrentan las crisis en las empresas o entidades públicas. Algunas fueron bien manejadas y otras, por el contrario, ahondaron los problemas e hicieron que brotaran nuevas consecuencias negativas que agravaron el momento haciendo muy difícil una recuperación.

Todos en alguna etapa de nuestra vida laboral padeceremos una crisis, sin embargo quienes sufrirán mayores consecuencias serán los que no se preparen para contenerlas.

En las páginas siguientes están las pautas para hacerles frente, adelante.





# Capítulo 1

## Prepárese y enfrente sus crisis

*Si estuviéramos preparados para enfrentar una crisis no sería tal, sino una eventualidad más del gobierno o de la empresa con la que trabajamos.*



A continuación veremos con brochazos muy grandes a manera de etapa introductoria de este libro, de qué se trata una crisis y analizaremos cómo podrían conjurarse estos momentos difíciles. Empecemos hablando de lo que puede llegar a pasar: en este sentido hay tres ejemplos de dirigentes que han caído por efectos de una crisis. Los casos que vamos a tratar corresponden a líderes del sector público, pero lo mismo podría aplicarse para empresarios, como veremos en capítulos posteriores.

En medio de la campaña presidencial de 1972, un grupo de intrusos entraron a la sede del Partido Demócrata ubicada en el edificio Water Gate en Washington, la misión que llevaban era implantar micrófonos y desarrollar una serie de actividades de espionaje para conocer los movimientos que ese partido estaba haciendo con miras a que su candidato George McGovern derrotara a Richard Nixon en su proyecto de reelección.

Esta historia que parecería el argumento central de una novela policíaca, fue la cuota inicial para que el 8 de agosto de 1974 el Presidente anunciara por los medios de comunicación su renuncia y fuera sucedido por su vicepresidente Gerald Ford, quien terminó el período. Según se confirmó después fueron algunos miembros de la campaña de Nixon quienes ingresaron al complejo de edificios.

A finales de abril de 1973, el Presidente aceptó en parte la responsabilidad por los hechos y algunos de sus funcionarios fueron destituidos convirtiéndose en la primera ficha el dominó que finalmente haría colapsar la más alta autoridad de ese país.

Sin embargo el detonante grave de esta crisis fue la presión que empezaron a ejercer la opinión pública y los medios de comunicación primero reclamando la verdad de lo que había sucedido y segundo 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 por su política económica; lo condujeron a una serie de disturbios populares y a su dimisión el 17 de octubre de 2003, un poco más de un año de haber sido elegido.

Desde el primer período presidencial, el presidente Sánchez fue atacado por su manera de gobernar, en la que promovió un amplio esquema de privatizaciones. El entonces líder de los indígenas cocaleros y posteriormente presidente de ese país, Evo Morales, enarbó en más de una ocasión las banderas de su movimiento para propiciar una lucha de clases en Bolivia, país donde un alto porcentaje de la población está en la pobreza. Al contrario Gonzalo Sánchez, según sus críticos, defendía los intereses de la clase alta y se generó una deslegitimación progresiva de su gobierno. En febrero de 2003, una decena de organizaciones populares emitieron un comunicado público en el que se contenían, textualmente, los tres puntos siguientes:

1. Exigir la renuncia inmediata e incondicional del gobierno nacional, encabezado por el sr. 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. Es más, el mismo Evo Morales manifestó posteriormente a la prensa que tenía informaciones en el sentido de que la pista del aeropuerto iba a ser bloqueada para impedir la salida del presidente en cualquier caso.

Las semanas previas al 17 de octubre, cuando finalmente se produjo la renuncia, mostraban a la sociedad boliviana con los 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!!!” precipitaron su salida definitiva.

Muchos analistas coinciden en afirmar que el mismo Sánchez de Lozada podría haber evitado su caída si acudía a las diferentes regiones de Bolivia a escuchar lo que la gente le pedía, sin embargo el presidente prefirió mandar a Carlos Mesa y desató la ira de la población al no sentirse tenida en cuenta en momentos tan cruciales.

\* \* \* \* \*

En diciembre del 2001 Fernando De la Rúa el presidente de Argentina que había llegado como un aire fresco, estaba redactando una carta en la que de su puño y letra renunciaba al cargo que estaba desempeñando desde el 10 de diciembre de 1999. Todo comenzó el mismo día de su posesión cuando la presión que venía recibiendo el país a raíz de una inestabilidad económica que golpeaba 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 la impresión cada vez más de que De la Rúa se estaba quedando solo. El 6 de octubre de 2000 el vicepresidente Carlos Álvarez presentó su dimisión en un claro y abierto desacuerdo con su jefe, por el manejo que este último le había dado a un escándalo de corrupción con el Senado. Igual que los dos casos anteriores, a De la Rúa sólo le bastaron unos pocos meses para que la crisis que se había generado a su alrededor cobrara la cabeza que no debería haber cobrado: la suya.

Ante múltiples intentos del mismo 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 vitales para seguir adelante.

El 14 de diciembre de 2001, se produjo uno de los golpes de opinión más grandes de la crisis: la renuncia del viceministro de Economía y el primer saqueo a un supermercado, situación que se registraría varias veces 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; que 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 lo difíciles que se pueden convertir las crisis y lo importante que es conjurarlas a tiempo. Las mismas reacciones suceden el sector empresarial donde grandes personajes que tienen un manejo impecable de su profesión y que han demostrado grandes resultados en algún momento presentan inevitablemente sus renuncias por un proceso crítico. Como estos tres casos existen otros más, pero del lado contrario: de gobernantes o dirigentes empresariales que supieron manejar las crisis y todavía están en el poder.

## Consecuencias de una crisis

El primer efecto que llega es que hay una pérdida de aceptación cualquiera que sea la crisis, eso va a generar que la confianza se disminuya y lo más grave es que la gente ya no va a creer en lo que está haciendo ese dirigente o en lo que podría llegar a hacer; en el caso de una empresa los productos que la representan van a sufrir una enorme falta de respaldo. Se registra igualmente una parálisis de cuidado en el desarrollo de los productos y la empresa ya no sigue funcionando de manera corriente.

La normalidad vuelve en el momento de la post crisis, pero hasta ese punto de retorno en que la crisis está en todo su apogeo empieza a disminuirse la operación de los productos de manera considerable, causando un caos inmenso en los grupos objetivos que ya los hemos descrito. Esto se evidencia por ejemplo a través de manifestaciones como las que derrocaron al presidente Sánchez de Lozada en Bolivia, las que se han presentado en contra de empresas que dañan el medio ambiente que promueven organizaciones como Greenpeace por ejemplo 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 la crisis se soluciona.

## Prepárese

Lo primero que hay que hacer es detectar las amenazas, principalmente en tres aspectos: el primero es el *descontento social* que puede afectar los demás, me atrevería a decir que este elemento negativo puede ser uno de los más complicados porque lleva a que se desaten *caos económicos* que es la segunda materia. Una amenaza económica puede llevar a la pérdida de muchísimo dinero o al desgaste del *good will* de la organización.

La última amenaza tiene que ver con un intangible tan delicado como *la confianza*: lo más grave que puede pasar en ese momento es que no se cuente más con el respaldo de los compradores, esto es que los clientes dejen de confiar en la efectividad del producto; o peor aún que dejen de confiar en la compañía y no permitan que nuevas marcas salgan al mercado.

El manual del que vamos a hablar más en detalle posteriormente y la preparación permanente al personal, concientizar a las compañías y los gobiernos sobre la importancia de invertir una buena parte de su presupuesto en preparación del personal, y mostrarles los beneficios cuando lleguen etapas difíciles; son algunas de las herramientas que pueden marcar la diferencia entre una organización que se deja llevar al abismo y otra que implemente sus propios salvavidas antes de caer en peligro.

Suena obvio decir que la recomendación número uno es evitar las crisis, pero me atrevo a hacerla porque muchas veces tenemos en frente una crisis y no hacemos

nada por evitarla, primero porque creemos que no se pueden evadir y segundo porque no estamos preparados para hacerlo. Nos han preparado -si es que lo han hecho- para enfrentar esta clase de escenarios pero no para evitarlos, y ese cambio de mentalidad es el que urge inculcar entre los funcionarios de nuestra organización: muchas veces las crisis sí se pueden impedir, no hay que esperar a que el daño se haga.

### **¿Por qué se generan las crisis?**

Porque hay cambios radicales que llegan sin esperarlos, siempre las crisis van a producirse por un cambio en el desarrollo normal de una organización y esos cambios nos van a tomar por sorpresa. Si estuviéramos preparados para enfrentar una crisis no sería tal, sino una eventualidad más del gobierno o de la empresa con la que trabajamos. Lo que pasa cuando se produce un momento negativo como estos es que se transforma todo lo que la empresa viene haciendo naturalmente, lo que la empresa viene trabajando: los esquemas de producción, comunicación, distribución, publicidad, mercadeo, alta gerencia, etcétera.

Al transformarse el entorno normal, se obliga a la organización a perder su identidad: una empresa ensambladora de vehículos que venía trabajando por cinco años con un ritmo de trabajo establecido se ve abocada a una crisis y ésta la obliga a trabajar a otro ritmo, provocando pérdida del sentido de pertenencia primero en los empleados y segundo en los compradores. Es decir el número de automóviles caerá tanto en producción como en venta por el boca a boca negativo.

Esto se da porque no hay preparación para los malos tiempos, creemos que las crisis le pueden pasar a los otros pero no a nosotros.

### **Antes de la crisis**

Analice siempre el peor escenario, con casos concretos, pregúntese qué pasaría si resulta determinado evento negativo en su organización, capacite el personal, invierta lo necesario en instruir a quienes estarían al frente de cualquier episodio de esta naturaleza. De la misma manera y como guía primordial en este sentido, contrate la elaboración de un manual de crisis, 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 los estatutos, la misión y visión y las políticas de la empresa.

Esa carta es lo que va a permitir también establecer el manejo de la comunicación, que ya vimos es uno de los factores más importantes en el desarrollo para conjurar la crisis, fortaleciendo el mensaje único que debe emitir una empresa. De igual manera la capacitación del portavoz para que entregue el mensaje, y a partir de eso establecer un derrotero permanente de elementos de comunicación que nos ayuden.

Establezca siempre las posibilidades en las que su empresa podría estar mejor y lo contrario: es decir, determinar cuándo estaríamos mal. Tienen que ser casos concretos, por ejemplo en una crisis relacionada con el sector de la construcción, hay que recrear cuál es la crisis específica que le puede pasar a su entidad en el sector definido en el que se mueve, por ejemplo una huelga de empleados, robo de información sensible, o descenso en los niveles de aceptación de los productos o los servicios que su empresa ofrece. Esa pérdida de aprobación se va a ver traducida en mermas de la compra también o en disminución de la contratación si su empresa o la entidad del gobierno con la que trabaja ofrece servicios.

Organice simulacros para saber cómo se actuaría en un momento difícil, acostumbre a sus empleados -por más bajo que sea el rango de éstos dentro del nivel de la organización- a participar en los simulacros de crisis, estableciendo cuál sería el papel de ellos y cuál podría ser el camino indicado para llegar a solucionar la crisis lo más rápido posible.

La capacitación en este sentido debería ser impartida por alguien que conozca el terreno, los procesos que pueden desembocar una crisis y por personas que conozcan la reacción que puede surgir dentro de los públicos objetivos. Para los públicos internos la capacitación debería darse por segmentos: eso nos va ayudar a capacitar según la actuación de cada uno en la crisis y a determinar responsabilidades de lo que podrían hacer en el momento que la crisis llegue.

Sin embargo es más deseable que los funcionarios tengan asignadas y cumplan responsabilidades antes de que las crisis se den (en el proceso de la precrisis). Todos los empleados deben tener una responsabilidad específica que conozcan y sepan manejar, cada uno debería aportar a la solución de la crisis o a que ésta no se presente, de acuerdo a sus propias habilidades.

### **Comité Permanente y Específico de Crisis**

El Comité Permanente es el que hace la primera evaluación de la crisis que está llegando, se reúne para determinar entre otras cosas, cuándo una amenaza latente puede llegar a convertirse en crisis. Es un grupo con el que debería contar la empresa constantemente para establecer la ruta que debería seguir la organización, decidiendo en su momento poner en marcha los mecanismos que ya se establecieron en el manual. El manual como carta de navegación que nos permite solucionar la crisis se va a poner en marcha sólo cuando el comité decida que hay que hacerlo.

Debería conformarse con los directores o jefes de los departamentos más sensibles a futuras crisis, esto lo determinamos en la primera investigación que hagamos para analizar los puntos negros en los que puede caer nuestra organización. Debería ir siempre un delegado de la dirección o la presidencia de la entidad, además de estos integrantes actuará como secretario del comité el encargado de Comuni-



caciones y Relaciones Públicas ya que es la persona idónea para preparar al resto del público y sensibilizarlo sobre la importancia de las comunicaciones en esta clase de procesos.

La razón por la cual se conforma este comité es para evaluar permanentemente las amenazas y para determinar cuáles se pueden convertir en algún momento en crisis y cuál sería la duración que podría tener, identificando además la capacidad de maniobra en la precrisis y una vez la crisis exista.

Hay dos clases de integrantes que deberían acompañar esta operación, en la primera están las personas que tengan capacidades directivas y de asociación, que establezcan un modo de operación de las cosas que están escritas en el manual de crisis. La segunda característica de las personas en este grupo estará determinada por la relación permanente con todas las áreas que se puedan afectar en la empresa o que estén susceptibles a la crisis.

El Comité Específico se conforma cuando la crisis llegue, cuando haya un cambio de rutina en la empresa y se generen nuevos elementos para establecer que estamos al interior de una. El jefe de comunicaciones que generalmente será el secretario del Comité Permanente de crisis será el que vea que el manual se lleve en su totalidad a la práctica y convocará al Comité Específico. La idea de este grupo es que se conforma en el momento en el que el Permanente determine que hay una crisis y se disuelve cuando haya pasado.

Este comité está integrado por los departamentos que han sido afectados por la crisis, 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 jerarquías de la entidad, ya que si no estuvieran representadas en el comité, nos tardaríamos mientras el director aprueba la solución que estamos planteando a la crisis y en minutos o en horas podría desembocarse una peor.

Este Comité Específico es el que va a definir las líneas y las estrategias que se van a seguir para resolver la crisis.

Se sugieren cuatro elementos básicos para su funcionamiento, pero aunque hay muchísimos más estos recursos ayudarán a mantener una permanente comunicación con los periodistas, medios de comunicación y con los públicos que mantenemos enfrentados. Nunca deberían faltar en un cuarto de trabajo de un Comité Específico un computador con acceso a internet banda ancha para tener a disposición toda la información pertinente, un fax para enviar comunicaciones que algunos medios periodísticos prefieran por esa vía, algunas líneas telefónicas con posibilidad de marcar a teléfonos celulares y larga distancia para actualizar minuto a minuto a los medios de comunicación en el lugar donde se encuentren y una

fotocopiadora para realizar dossier con documentos para los diferentes públicos a los que queremos llegar.

Como complemento al trabajo de estos grupos de trabajo se desarrolla un manual construido de acuerdo a una información que se haya recogido siguiendo todos los patrones de acopio de datos, con muestreos determinantes, 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 relativamente es 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.

### **Cuando la crisis llegue**

Lo más importante es mantener la calma. Cuando nos llegan estos procesos críticos generalmente las entidades y sus funcionarios que no están preparados, asumen una posición que en vez de ayudar los perjudica actuando rápidamente pero sin control y sin una guía específica que lo único que hace es llevarlos a respuestas erróneas.

El proceso debe ser inmediato, rápido y que responda de manera eficaz a todos los nidos de la crisis y evalúe los detonantes de la misma y los efectos que podrían crearse. En este sentido hay que mantener un permanente flujo de información sobre lo que se esté haciendo hacia los medios de comunicación y hacia los públicos objetivos, y responder siempre cualquier interrogante que se genere a partir de la crisis.

Para establecer la manera de actuar frente a una crisis que ya llegó y 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 a sus responsabilidades?

## **Fases de una crisis**

Vamos a utilizar un ejemplo que a nivel internacional se conoció a través de los medios de comunicación, para establecer en tres fases cómo se desarrolla una crisis:

### *Primera fase*

El contexto de la empresa empieza a sufrir modificaciones y se empiezan a notar situaciones distintas de lo que generalmente ha funcionado, además se detectan factores que amenazan a la organización aunque éstos todavía no hagan daños, es decir que sólo sean elementos que pueden llevar al Comité Permanente a concluir que la crisis puede explotar en algún momento.

Los sistemas establecidos en el manual de crisis para blindar la empresa frente una crisis, en esta primera fase van a empezar a fallar y se van a abrir permitiendo que los factores de amenaza empiecen a actuar y se produzca la crisis al fin y al cabo. En esta primera etapa hay que actuar (preventivamente pero hay que actuar) y saber qué hacer en el momento que se presente la crisis.

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

La primera fase de la crisis del ejemplo 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 lo que podía surgir después.

### *Segunda fase*

La capacidad de responder a los factores que desestabilizan la organización ya no está operando, al igual que 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 dejan avanzar a esta segunda etapa es porque la amenaza va en aumento y cada vez va a poner más en peligro nuestra entidad.

Los sistemas de blindaje que tenemos en la compañía ya no están siendo efectivos, al contrario se desbordan totalmente y la reacción no debe ser sólo de espera sino de acción aún de manera preventiva pero mirando hacia la tercera fase, que muy probablemente llegará.

En el ejemplo que venimos analizando, al presidente Clinton le aparecieron dos elementos mayores para 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 admitiendo que sólo habían tenido relaciones sexuales una vez en 1977, contradiciendo a Flowers que decía que su relación extramatrimonial había durado doce años.

Con igual o mayor despliegue Paula Jones, una ex funcionaria 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.

### *Tercera fase*

Se presenta cuando la crisis ya llegó y estamos en el momento de su mayor esplendor cuando tenemos que actuar de manera reactiva. En este caso, actuar preventivamente o cautelosamente ya no funciona, los blindajes definitivamente no existen y la crisis no se pudo contener.

Hay que analizar las estrategias que la amenaza trae y neutralizarlas si lo podemos hacer, en ese caso podemos salir con el menor daño posible cuando la crisis se presente. Igualmente necesitamos desarrollar una contra estrategia en ese momento que será monitoreada por el Comité Específico, de ahí la importancia de tener esos comités funcionando que nos van a permitir salir menos golpeados al final.

En el caso específico real que estamos tratando, el fiscal Kenneth Star había iniciado el juicio político (Impeachment) 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 generó este affaire a Clinton tuvo que ser subsanada tras mucho tiempo de arrepentimiento, en el que su matrimonio estuvo en peligro, según lo relata su esposa y ex candidata a la Presidencia Hillary Clinton en su libro Historia Viva.

El 19 de diciembre de 1998 la Cámara de Representantes, por segunda vez en toda la historia de la unión americana acusó formalmente a un presidente en ejercicio ante el Senado, órgano encargado de llevar a cabo el juicio. Sólo Andrew Johnson había sido acusado en 1868, quien evitó ser destituido por tan sólo un voto. Richard Nixon, de quien hablamos anteriormente en este mismo apartado, prefirió renunciar en 1974 antes de permitir que la acusación en su contra prosperara en el Senado, como se preveía podría ocurrir.

Fueron tiempos duros para Clinton. El mismo ex presidente 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 se debió en su concepto 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”.

\* \* \* \* \*

En todas las ocasiones siempre habrá posibilidades de revertir los efectos nocivos de las crisis y evitar pasar a la siguiente fase, que será la más dañina. 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 cayera vertiginosamente. Sin embargo el equipo asesor de Blair impidió que la crisis avanzara a la siguiente etapa.

Blair determinó que para el periodista era imposible probar que los datos usados por el gobierno eran inflados -tal 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 habría presionado a miembros del gobierno para hacer públicas unas pruebas inexistentes.

La crisis tomó otro giro y lo que se produjo, al contrario de lo que esperaba la cadena de noticias, fue la renuncia en primer lugar del presidente de la BBC, Gavyn Davies, luego el director general Greg Dyke y finalmente del mismo periodista Gilligan. Ya se había creado un precedente para los medios que criticaban al primer ministro porque en lo sucesivo tuvieron que tener la seguridad antes de emitir juicios negativos en esa materia, situación que le permitió al gobierno sortear crisis futuras.

Esta victoria en el campo de la resolución de la crisis se consiguió porque desde que el gobierno de Inglaterra decidió entrar a la guerra habían establecido un plan de contingencia de las posibles crisis que podrían surgir y esta en particular la manejaron reaccionando de manera enérgica, con unas frases construidas para el Primer Ministro y con unos datos de soporte.

### **La magnitud de la crisis**

Hay tres tipos de crisis que podrían desencadenarse para una organización y su resolución dependerá de la gravedad que registren cada uno de esos factores:

#### *Crisis Extrema*

Es muy difícil de salir y se haría con muchos daños. La primera señal de que nos encontramos frente a una situación de esta naturaleza es que se presenta una gran amenaza que se puede identificar previamente en el proceso de estudio de los

productos y servicios. Otro agravante de esa clase de crisis es que el equipo que la detecta no cuenta con tiempo para hacerle frente y determina que esa gran amenaza la tendrá que asumir el Comité Específico.

En este caso, la amenaza principal llega como un factor de sorpresa donde muchas veces nadie en la organización la anticipaba ni con estudios previos.

#### *Crisis Media*

Existe una amenaza pero ya no en la categoría de extrema sino débil, de todas maneras hay poco tiempo para hacerle frente y al igual que la anterior también llega como un factor de sorpresa. Esto lo que hace es generar una crisis que no podría neutralizarse antes de que llegara aunque los daños posteriores serían mínimos comparados con la Crisis Extrema.

#### *Crisis Manejable*

No necesariamente tiene que trascender a la gente y conocerse a través de los medios de comunicación y de los públicos objetivos, se presenta cuando hay una amenaza débil pero que de todas formas puede hacer algún daño. Generalmente el Comité Permanente tiene establecido cuáles son las amenazas con las que cuenta la organización y en este caso habría bastante tiempo para reaccionar y anticiparnos para que no cause mucho daño.

Lo más importante de esto es seguir comunicando siempre, en los momentos de precrisis, en la crisis y cuando ésta pase. Se hace imperativo entrenar lo suficiente al portavoz o al vocero y 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, los canales, los vehículos con los que se están distribuyendo los mensajes recurrentes y necesarios para la solución de la crisis.

Es necesario buscar tratamiento balanceando de los medios para la información generada desde nuestra entidad y desde la contraparte. Esto puede conseguirse al distribuir de manera acertada las noticias y no entregarlas sólo a uno, más aún cuando se determine que es un medio que está atacado a la organización el que está ayudando a generar esa crisis. Ayude al desarrollo del evento balanceando la información presentándole a otros medios de comunicación también noticias que le ayuden a subir su reputación y que no le generen nuevas reacciones negativas.

En estos casos es vital fortalecer las relaciones con los aliados, con los legitimadores, 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 una pregunta que le haga un medio de comunicación,

si no conoce el tema dígame que en unos minutos se lo hará llegar por correo electrónico, por fax o que lo llamará para dárselo, porque cuando se crean esos vacíos de información es cuando las crisis se agudizan más y esa duda que se crea en las respuestas y que puede generarse en esos momentos es lo que puede llevar una crisis de una amenaza débil a que evolucione y sea una amenaza extrema, más permanente.

Los medios de comunicación siempre van a querer presentar una crisis sea del sector público o privado porque eso para ellos es lo que vende. Cuando hay crisis en las empresas o en los gobiernos es cuando todo el mundo se sintoniza con los medios de comunicación: los noticieros de televisión, de radio y 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– fue el día en que más diarios se han vendido en toda la historia.

Lo que podría hacerse para apoyar la labor de los periodistas es entregar la información que nos ayude a contrarrestar los rumores y brindar los elementos para que ellos la reivindiquen como un logro suyo, dentro del análisis que hacen siempre con sus unidades de investigación.

Es importante anticiparse a lo que puede venir en camino cuando las crisis golpean las puertas de nuestras organizaciones, como le ocurrió al presidente colombiano Álvaro Uribe cuando un grupo de periodistas se preparaban para atacarlo porque estaba haciendo nombramientos en la diplomacia a personas que beneficiaron su campaña. Decían además que estaba pagando favores de esta manera, la reacción de la Presidencia fue emitir un listado relacionando todos y cada uno de los aportantes a su campaña que estaban en el servicio exterior, explicando luego en palabras del mismo presidente en un programa radial donde entrevistaban al senador de la oposición que haría el debate público sobre el tema, las razones que lo llevaron a nombrarlos.

La reacción de los medios de comunicación que tenían esa información fue archivarla porque frente a los datos que entregaba el gobierno, en voz del mismo presidente Uribe, ya no había muchos datos nuevos que aportar en el debate del Senado.

### **Después de la crisis**

Habría que empezar reconociendo cuáles fueron los errores y marcando el derrotero para corregirlos. La idea es neutralizar nuevamente los mismos factores de riesgo que ya sabemos producen momentos tan difíciles como las crisis. A renglón seguido tenemos que determinar cuáles fueron los fallos en los que incurrimos como organización, primero desde el punto de vista general y luego enfocándonos en lo particular de las comunicaciones. Las equivocaciones que tuvimos con los

esquemas de comunicación y la relación permanente con los públicos con los que trabajamos.

Lo más importante es restablecer la confianza, como lo han hecho las grandes corporaciones que han salido airoso de las crisis. Como responsables de la crisis o de su resolución tenemos que ser los primeros en reconocer los traspiés. Esto anterior sólo si de verdad se falló en algo, reconocer culpas sólo para terminar la crisis puede ser un error más grande. Si le corresponde como organización, diga que lo siente, pruebe que lo siente estableciendo nuevos controles, dígaselo a los afectados directamente y principalmente a quienes la crisis dañó de verdad.

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 decidió bajarse los pantalones, voltearse y mostrarles el trasero a los estudiantes, escena captada por una cámara de televisión y transmitida por todos los canales del país. Esta singular protesta del rector originó su inmediata remoción y la puesta en marcha por parte suya de un proyecto cívico que logró con un poco más de 10 mil dólares, adelantar una campaña para 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.

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 le permitió convertirse en un personaje con talla presidencial desde ese momento.

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

### **Después de la tempestad...**

Una vez superada la crisis la entidad nunca va a ser la misma, sin embargo siempre puede ser una oportunidad para mejorar o una oportunidad para tener nuevas realizaciones como el caso del ex alcalde. Los costos no sólo en dinero sino en imagen pública y en generación de confianza son muy grandes; nos podemos apoyar en las crisis para construir escenarios nuevos en los que la organización



siga trabajando hacia el futuro, nuevas relaciones de productos o servicios que le puedan ayudar bastante a la entidad en su vida productiva y lo pueda capitalizar para mostrarlo como una esperanza, como algo distinto que se está haciendo post crisis.

Lo más importante son las lecciones que las crisis deja y la capacidad que tengan los Comités Permanente y Especifico y los mismos directivos de la organización para próximas situaciones que se pueden llegar en el mismo sentido o en direcciones opuestas a las ya vividas. Lo necesario aquí es entender que las empresas o entidades y los mismos directivos de las organizaciones en algún momento se van a ver abocados a una crisis, los que han logrado salir de un momento como estos es porque previamente a que sucediera se prepararon.

Quienes entraron a una crisis son los que creyeron que no eran vulnerables, creían que no necesitaban la preparación de la que hemos venido hablando.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 en enero de 2007 en el que los habitantes de Manhattan y un par de ciudades vecinas revivieron angustiosos momentos debido a que seis meses antes en los noticieros de televisión se mostraron siete hospitalizaciones causadas por intoxicación con gas natural en Queens y Staten Island. 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.

Desde las 9 de la mañana el Cuerpo de Bomberos de Nueva York empezó a recibir llamadas que alertaban sobre el olor y la gente comenzó a demandar respuestas oficiales. Manhattan ya había tenido suficiente con los ataques del 11 de septiembre de 2001 para someterse nuevamente a una escalada provocada por terroristas.

Una hora y media después de los primeros reportes, el alcalde de Nueva York Michael Bloomberg, dijo que no conocían las causas del olor pero que de acuerdo a investigaciones preliminares, la situación no revestía peligro:

“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”.

El mercaptano es un compuesto químico que se le agrega al gas natural para hacer notoria su presencia, por carecer éste de olor.

La crisis que se empezaba a derivar de esta extraña aparición de fuerte concentración de gas, llevó a que los medios de comunicación de la mañana reportaran las experiencias de sus mismos reporteros aumentando la sensación de que el olor estaba presente en toda la ciudad. Carmen Hulbert, periodista de la agencia Associated Press relató su experiencia 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 habían manos terroristas en este extraño caso. Ante el creciente pá-

nico, 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 desde y hacia Manhattan, suspendidos horas antes por el incidente.

Dentro de la investigación inicial se descubrió una fuga en el sector de Chelsea, al norte de Greenwich Village.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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.

Sólo cinco días atrás se había formado sobre Bahamas y por primera vez había hecho contacto en las costas de la Florida dejando a su paso una estela de destrucción y daños a más de un millón de habitantes. A pesar de las consecuencias que dejaba, en este momento sólo era considerado como huracán de categoría 1 y apenas se vislumbraba lo que iba a ser su protagonismo en otro estado donde causaría daños irreparables y la demostración de lo ineficaces que podían ser en el momento de controlar una crisis de esta naturaleza, algunas agencias del Gobierno Federal.

Al llegar a las costas del estado de Louisiana, Katrina había adquirido características considerables por su monstruosidad que lo ubicaban en categoría 3 y que inundó el 85% de la ciudad de Nueva Orleans, convirtiéndola en un lugar invivible que aún hoy 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. Tuvieron 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, dejando luego la ciudad expuesta nuevamente a efectos de la delincuencia.

Un inadecuado manejo ambiental de las costas marítimas por extracción petrolera y la canalización en algún sector del Mississippi hacían prever que el desastre sería muy cuantioso en el momento que llegara y que los efectos de contención serían muy difíciles de manejar.

Habría que distribuir la culpa de la crisis entre varios actores públicos y privados, del orden local y nacional. 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 de cómo evolucionaba el huracán y sólo 24 horas después de la crisis se ordenó por primera vez personal entrenado en la zona.
- FEMA hacía parte, desde hacía poco tiempo, del Departamento de Seguridad Nacional, lo que convirtió a esta entidad 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, presentar 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 ha tenido 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 población afectada fuera en su mayoría 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 que efectivamente sucedieron 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 fue 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 ésta había sido más bien una “niebla de burocracia”.

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

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Juguetes envenenados con plomo.

*Empresa o entidad responsable:* Mattel.

A principios de agosto de 2007, la multinacional de juguetes Mattel anunció el retiro de más de 2.800 unidades del mercado colombiano por causa de pintura con exceso de plomo, un componente que en altas dosis puede convertirse en 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, de esa cantidad, 4.000 fueron despachados a Colombia, pero 1.200 permanecieron en bodega.

Ante el pedido a los grandes almacenes donde se comercializan los juguetes, algunos reaccionaron con prontitud: “entre el Exito 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 retiraron de los puntos de venta.

Sin embargo la fuerza del anuncio se concentró en los usuarios y 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 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 dijo que la idea es 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 a 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, representando 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 había suministrado la pintura usada por la empresa china Early Light Industrial, fabricante de los juguetes, violando las normas de la multinacional donde sólo se usan materias primas previamente sometidas a estrictos controles de seguridad.

Un comunicado de prensa de la compañía sobre este episodio cerró 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 2**

# **Crisis en 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 hacerlo con las menores consecuencias posibles.*



Podría decirse que hay dos tipos de crisis, una que se desarrolla en la empresa privada y otra que se produce en las administraciones públicas, en los gobiernos o en los partidos políticos. Los dos son casos distintos y se manejan de diferente manera, en el primero -la crisis en la empresa privada- lo importante es determinar los posibles aprietos que puedan surgir e involucrar desde antes que ocurran, a todos los actores y todas las personas que estén presentes dentro de la compañía.

Cuando hablamos de empresa privada siempre la vamos a tener que dividir por segmentos y dentro de estos van a haber algunos que sean más susceptibles a generar más volumen de crisis que otros. Para estos segmentos, se recomienda dentro de una primera revisión que desarrollen un plan de actividad para enfrentarse a posibles crisis, adelantándose a lo que podría pasar. Al decir prepararse a una crisis lo ideal es estar sobre aviso de crisis segmentadas por cada una de las áreas de las empresas. No hay crisis generales en las organizaciones, cuando se llega a un mal momento como estos, no se despierta un foco en todos y cada uno de los departamentos sino que siempre aparecerán en un área específica, y es posible que perdamos esfuerzo, tiempo y dinero si nos dedicamos a preparar crisis en lugares que muy posiblemente no van a ocurrir.

La pericia de los consultores de comunicación en crisis o de las personas encargadas de este tema, es darse cuenta en cuál de los lugares en los que se divide su compañía, se pueden determinar estas posibles crisis.

Por otro lado hay documentos que son muy sensibles en las empresas, documentos que en la eventualidad de llegar a manos de la competencia, de los medios de comunicación o de terceros podrían causar un daño enorme, esos documentos hay que asegurarlos en el momento en el que identificamos una precrisis.

Uno de los primeros resultados que debería tener esa indagación debe establecer de manera cierta cuándo nuestra organización y específicamente cada una de sus divisiones puede llegar a una crisis. Para este fin, las relaciones con nuestros públicos objetivos y con personas que nos podrían apoyar en el momento en que la crisis ocurra, nos van a ayudar a establecer una salida más veloz y con menos daño.

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 hacerlo 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.

Generalmente las empresas privadas siempre tienen algún tipo de relación con 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. En el caso de los bancos la atención debe ser mayor, porque siempre son actores destacados en las crisis financieras de las organizaciones públicas y privadas.

Si nos adelantamos y desde el interior de la organización a la que pertenecemos actuamos en conjunto con los bancos y los ponemos sobre aviso de las cosas que podrían pasar en nuestra entidad, ayudarán a establecer las acciones necesarias para evitar que ocurra en algún momento. La razón: ellos son los más interesados que la crisis no suceda porque por ejemplo, podría llegarse a una dejación de pagos que es una de las primeras reacciones 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 vigilancias que pueden ser iniciativa del sector privado. La idea es mantener -de acuerdo al interés de la organización e la que estamos- permanente contacto con esta clase de grupos o ligas, sin duda esto nos va a ayudar a establecer un mejor derrotero en 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 recientes que tenemos a nivel mundial es el 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 desde el principio establecer unos vínculos que impliquen garantías con las compañías aseguradoras vamos a tener la posibilidad de un cubrimiento más importante. En un mundo capitalista donde existen infinidad de aseguradoras que prestan sus servicios, tenemos la posibilidad de negociar en beneficio de nuestros propios intereses.

## **La competencia**

Son las empresas que están a la par nuestra, que prestan los mismos servicios o que trabajan con los mismos productos que trabajamos. En el desarrollo de una crisis, esas empresas se van a aprovechar siempre de que pasemos por momentos difíciles, son los primeros que van a salir en el momento en que se empiece a gene-

rar la crisis o inclusive serán ellos quienes podrían identificarla, para beneficiarse como empresa o a sus productos o servicios que son competencia de los nuestros.

Siempre estarán al acecho, esperando que la crisis se agudice más y ahí el portavoz que nosotros determinemos 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 esa información, si la contraparte es perspicaz (que generalmente siempre lo son) va a utilizarla para fortalecer sus productos o servicios o para fortalecer la misma marca de la empresa.

Siempre que hablamos de una crisis enfilamos baterías hacia afuera y la actitud más importante que tenemos es proteger el público exterior, los consumidores de los productos o de los servicios que prestamos. Eso está bien, pero la experiencia dice que lo más importante que tenemos que hacer es cuidar la casa porque son los que en últimas van 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* (boca a boca) del que hablan tanto los norteamericanos. Está a la cabeza de esas nuevas tendencias, el efecto tan importante en esta clase de procesos es conseguir que el personal sea el primero en estar enterado de lo que va a pasar al 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 el momento que va a pasar y el tiempo que esa crisis puede durar.

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

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

Aunque suene obvio, hay que decir que siempre 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 ofrece la seguridad de que van a ser retirados de la empresa pero la compañía va a tener con ellos unos mira-

mientos especiales o los van a reubicar o a reconocer todo los años de trabajo que llevan en la empresa pueden interiorizar más fácilmente que nadie es ajeno a vivir un momento crítico y van a asumir que su papel debería ser otro y no obstaculizarán el momento, como lo harían si al contrario no se dan esas explicaciones.

La productividad como lo vamos a ver más adelante empieza a bajar considerablemente ante la incertidumbre, en las dos semanas posteriores a una crisis este índice desciende en 80% porque la empresa de alguna manera se enfrentará a factores desconocidos. En esos próximos días, la organización tendrá que establecer (para vencer la inseguridad que se genera) 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 o que sabe que va a llegar a una crisis y que en su portafolio tiene el desarrollo de algunos productos lo primero que tiene que hacer es aplazar el lanzamiento o el avance de éstos porque 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 unos planes de mercadeo como los que deben tener los nuevos productos y al contrario no van a tener la posibilidad de salir al mercado como deberían haberlo hecho.

Lo más importante aquí y quisiera recalcarlo, 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 hacia ella, hacia sus productos directamente para saber 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, pero en los momentos críticos –para evitar daños por parte de la competencia– saber cómo se están moviendo los otros para movernos al lado de ellos.

### **Relaciones con la cadena de producción**

Las relaciones con el resto de la cadena es lo último que se puede descuidar porque aunque la crisis no toque a los proveedores, 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 salir de un mal momento.

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

Esa relación directa para informar de lo que puede pasar realmente en un momento de crisis es lo que va a determinar cuan grave se vuelva en el momento en

que estalle. Las agencias de publicidad y de relaciones públicas cumplen un papel supremamente importante porque la creatividad de 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.

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

Luego de superada la fase máxima, llega el momento en que tenemos que empezar a retomar las relaciones poco a poco con los puntos de la cadena, con los eslabones 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 para cada uno deberá construirse una estrategia particular.

El 25 de enero de 1999, a la 1:19 minutos de la tarde un terremoto de grandes dimensiones cuyo epicentro fue el Eje Cafetero (donde se cosecha el producto insignia de Colombia) y que destruyó el 55% de las viviendas en una ciudad llamada Armenia tuvo como respuesta por parte del Gobierno Nacional un mecanismo de responsabilidades en el que primaron las comunicaciones internas. El Fondo de Reconstrucción del Eje Cafetero (FOREC), entidad creada para tal fin, vislumbró desde sus inicios que ningún organismo estaba en capacidad de rehacer una ciudad solo; para lograr su cometido fraccionó en 32 divisiones los procesos de reconstrucción de Armenia y ese proceso de reconstrucción se lo entregó a cada uno de ellas.

La idea que se tuvo fue que, por citar un ejemplo, la división número uno se encargaba de las casas, la número dos de los acueductos, la tres se encarga de las vías de comunicación, la número cuatro se encarga de los proveedores que llegan a la ciudad y así. En todas esas 32 divisiones se empezó a centralizar la capacidad de reconstruir esa ciudad que en unos pocos meses 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 para el resto de la cadena; es lo mismo que pasaría en una empresa cualquiera cuando tanto a quienes trabajan con nosotros directamente como a los que están involucrados de alguna manera, se mantiene una permanente información y se les hace partícipes en el proceso de salida a la normalidad.

Comparando una crisis empresarial con el ejemplo de Armenia se puede conseguir que con reuniones periódicas se determine desde la dirección de la compañía cuándo va a llegar una crisis o reconocer que estamos a abocados a que en cualquier momento puede llegar alguna por los factores que tenemos; y de ahí con los departamentos que hemos identificado como más críticos establecer cuáles van a ser las responsabilidades de cada uno de ellos, como los compromisos que ejercieron estas 32 divisiones de la ciudad que acabamos de mencionar.

### **Comunicaciones internas y aspectos legales**

Las informaciones que se generen al interior de la empresa entre los funcionarios que están involucrados o entre el staff directivo pueden ser muy delicadas y por eso se sugiere evitar comunicaciones escritas cuando lleguemos a un proceso crítico. Este tipo de comunicaciones con temas sensibles pueden llegar a manos equivocadas y nos pueden llevar a situaciones no muy gratas. Hay que pensar por ejemplo en la competencia o la oposición, que por una filtración pueden conocer el proceso de resolución de la crisis que ya teníamos planteado y sabotearlo.

En el desarrollo de los procesos de comunicación hay dos comités de los que vamos a hablar más adelante, el Comité Específico y el Comité Permanente de crisis. El primero lo que hace es descubrir el desarrollo de una crisis determinada, lo que va a hacer este comité es estudiar con personas involucradas a la empresa además de las autoridades, las superintendencias, las entidades del gobierno y los bancos, la mejor manera para solucionar el problema. El segundo se encarga de vigilar constantemente los niveles de alarma de la entidad, ambos partiendo siempre de un permanente esquema de comunicación

Hay un factor muy importante que nos va a permitir mantener a nuestro grupo de trabajo siempre cohesionado, pensando en avanzar: realizar los esfuerzos necesarios para mantener la moral de los empleados. Quiero insistir que ellos en ese tema de comunicaciones internas y en todo el proceso de resolución de una crisis, juegan un papel supremamente importante para salir bien al otro lado del camino.

En los procesos legales los abogados siempre van a jugar un papel importante para llegar a una solución positiva porque son quienes conocen la forma de sortear las amenazas que surgen en esta clase de situaciones. Sin embargo, se sugiere que sean abogados externos, que no tengan los apasionamientos que pueden tener los funcionarios de la compañía o que no hayan vivido día a día el asunto y que puedan tener las ideas frescas y conozcan el ramo desde el cual viene la crisis.

Recordemos que hay diferentes tipos de crisis y cada uno tiene en la parte legal una resolución distinta, por ejemplo hay leyes escritas de manera distinta para resolver crisis ambientales, para comportarse cuando hay problemas de salud pública como los generados por algunos restaurantes de comida rápida o cuando hay derrames petroleros.



Sin tener nada en contra de ellos, sería un error grave dejar que los abogados dirijan la resolución de una crisis; yo me atrevería a decir que la cabeza de un comité de estos como lo vamos a ver más adelante la tiene que tener una persona que entienda la manera de comunicarse de la empresa hacia sus diferentes públicos, que es la única posibilidad de una compañía para salir bien de una crisis.

El papel de los abogados externos está centrado en empezar con una investigación hacia adentro que lleve primero a entrevistar a los empleados y a los funcionarios que están involucrados en el tema, en el departamento que se afectó o en la dependencia de la empresa que generó la crisis por el servicio y por los productos. Lo anterior para establecer cuál es su participación en la gestación de la crisis pero más importante aún, 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, todo para poder resolverse tiene que estar detallado a la ley, y en eso quiero ser muy claro que el papel puntual de los abogados es muy trascendental.

### **Responda rápido**

Para frenar el incendio que se desata siempre en un proceso de crisis, los expertos hablan de *sound bites*, que son frases preparadas muy cortas que se le entregan a los directivos de las empresas, construidas teniendo en cuenta el efecto que pueden causar después. 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.

Por ejemplo el caso que tratábamos anteriormente de los despidos masivos que pueden surgir en un proceso de crisis, se puede conjurar si establecemos las palabras adecuadas, muchas veces altos directivos por tener un mal manejo en este sentido agrandan la crisis y puedan crear más pánico del que ya existe. Es importante el esquema de preparación tanto para los portavoces que se establezcan para resolver la crisis, como para los directivos que puedan ser abordados.

Podemos creer que los portavoces de una empresa van a ser los únicos a los que consultarán los medios de comunicación, pero los periodistas en general tendrán la libertad de preguntarle al presidente, o al directivo de la compañía que ellos prefieran. Aunque determinemos que el presidente sea el portavoz de la crisis, los demás altos funcionarios tienen que estar preparados en esta clase de manejos y mantener permanentemente un *kit* con herramientas para los medios de comunicación, para que estén enterados de lo que proponemos como solución a la crisis que ya vislumbramos que se viene encima, o a la crisis que ya llegó.

Este *kit* debe contener videos (cada una de las crisis va a determinar en que sentido deben ir dirigidas estas herramientas), fotografías, gráficos que muestren el avance del proceso de contención, por ejemplo en el caso del petrolero griego Prestigie que naufragó en noviembre del 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 ellos a toda la comunidad la limpieza de las playas.

El proceso de reclutar voluntarios en todo el país fue seguido con una cámara de video desde el principio, y así los noticieros contribuyeron a través de presentar estos videos que eran preparados por el mismo gobierno, a mostrar qué se estaba haciendo para solucionar la crisis y la población española se dio cuenta que poco a poco la catástrofe se iba mejorando. 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 funcionan bien en la resolución de crisis y lo que acabamos de leer es una de ellas.

Para cerrar con el tema de los *sound bytes*, la idea es que un personaje que no está expuesto permanentemente a los medios de comunicación, no se encuentre con un gran número de cámaras al frente y le hagan una pregunta que no tenga la capacidad de responder; pregunta a la que un comunicador, un sicólogo o una persona entrenada para lidiar esos asuntos ya le tiene definida las respuestas más adecuadas porque con anticipación se puede saber cuáles son los interrogantes que tendrán los medios de comunicación. En resumidas cuentas son frases muy cortas porque nos tenemos que remitir a los 20 ó 30 segundos que tendrá la declaración en el noticiero.

Cuando una crisis llega y estamos respondiendo a ese proceso nos tenemos que dar cuenta que todos los demás departamentos de la empresa se vuelven vulnerables, se abre la posibilidad de que ese conflicto muy posiblemente pueda saltar hacia lugares que estaban desprotegidos. El hecho que una empresa se vea expuesta puede llevar a que crisis que estaban dormidas, despierten en ese mismo momento y ahí no nos estaríamos enfrentando a una sola crisis sino a todas las crisis de la empresas juntas.

### **Responsabilidad social**

Para neutralizar nuevas crisis hay varias opciones, una de ellas que ha dado resultado por la cercanía que genera con los públicos objetivos de la compañía, es la responsabilidad social.

Lo que se logra con esto es ayudarle a una empresa a blindarse en un momento de crisis, una empresa que tenga un programa duradero 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.

La responsabilidad social en este sentido siempre se construye hacia los públicos con los que la organización se quiere mover para atenuar los enfrentamientos que surgen cuando hay una crisis. Cuando las personas se ven vulneradas por la crisis van a haber menos riesgos de enfrentamiento porque ya hay una relación creada que va ayudar a minimizarla. Los programas que vienen marchando en responsabilidad social, se deben fortalecer en el momento en que se registre la crisis y en muchas ocasiones éstas generan nuevos programas de responsabilidad que antes no nos habíamos dado cuenta que los debíamos generar. Es necesario construir nuevos puentes con la ciudadanía que antes no se tenían pensados.

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 con sus vecinos más cercanos en primera instancia y las organizaciones con las que podrá interactuar, su forma de trabajo.

Vemos pues que hay 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 críticas en algún momento.

### **Cercanía física**

Lo primero que debería 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 tienen con nuestra presencia.

Con unos cuestionarios que midan las variables de nuestros vecinos, podremos establecer las responsabilidades de la entidad con ellos y nuestra margen de acción en tiempos de normalidad y en tiempos de crisis. Este cuestionario 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 más básicas del sector en el que vive?
4. ¿Cree que los niños tienen sus necesidades resueltas? ¿Por qué?
5. ¿Cree que los adultos tienen sus necesidades resueltas? ¿Por qué?
6. ¿Cree que los ancianos tienen sus necesidades resueltas? ¿Por qué?
7. ¿Conoce a la compañía Cultivar Limitada?
8. ¿Tiene conocimiento 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 para apoyarlos en lo que haga falta?
11. ¿En qué cree que la empresa Cultivar Limitada podría apoyarlo a usted y a su familia?

La idea de este primer acercamiento es determinar algunas variables: 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 en la que la compañía podría apoyarlos en su desarrollo.

Aunque lo que acabamos de tratar sea meramente una situación exploratoria inicial y con seguridad producirá muy buenos resultados para saber el camino a seguir en el futuro, el trabajo de mantener tendidos los puentes con nuestros vecinos tendrá que irse haciendo más grande a medida que el tiempo pase y nuestra presencia en el área empiece a generar las dificultades que de seguro generará.

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

## **Relación permanente**

Aún 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 a seguir idealmente 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. Seguidores del dirigente/gobernante si estamos trabajando con una entidad de servicio público.
2. Establecer con cada de uno de ellos una comunicación personal:
  - 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 de manejar, por parte de la organización, las relaciones con cada uno de los grupos. En esta reunión es recomendable trazar una agenda por ambas partes y nombrar representantes para hacerle seguimiento periódico en encuentros definidos.

En el camino 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 variar la agenda de común acuerdo cuantas veces sea necesario, manteniendo siempre claridad en cosas que la organización pueda cumplir y en cosas que no lo pueda hacer.

\* \* \* \* \*

## **American Airlines y el 11 de septiembre**

Esta fecha que quedará registrada en la memoria de todos los seres humanos 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 la población mundial podría recuperarse como lo está haciendo

American Airlines. Aún hoy no puede decirse que ha salido todavía del problema pero con unos procesos que emprendieron inmediatamente y que los han seguido durante todo el tiempo, han avanzado a pasos agigantados. Veamos:

Lo que hizo la aerolínea una vez se produjo el primer ataque, cuando no se tenía conocimiento de que había sido un atentado terrorista y se pensaba que había ocurrido un accidente (inclusive muchos medios de comunicación no hablaban de un avión tan grande, se presumía había sido una avioneta la que acababa de colapsar contra una de las torres gemelas); fue movilizar 75 profesionales de relaciones públicas en varias disciplinas hacia Texas, Boston, Nueva York, Los Angeles y Washington, sitios donde tenían más influencia.

Igualmente 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 verse más afectados por ese ataque terrorista y eran los segmentos en los que su empresa podría correr más riesgo. Los grupos de acción empezaron a establecer un contacto directo con todas las tripulaciones de American Airlines en los Estados Unidos primero y luego con el personal de la aerolínea en todo el mundo, comenzaron a comunicarse con cada una de las oficinas donde tenían operaciones y a través de las embajadas de su país para contarles (cuando ya había claridad de lo que estaba ocurriendo) cuáles eran las medidas que estaban tomando.

Las agencias del gobierno como el FBI y la CIA tuvieron a su disposición todas las oficinas de American al igual que las demás dependencias estatales en los lugares que se habían visto envueltos en este ataque terrorista. Con los medios de comunicación la compañía estuvo dispuesta 24 horas del día para atenderlos, fueran nacionales o internacionales, nombrando previamente unos portavoces para que estuvieran preparados con *sound bytes* -de los que hablábamos anteriormente-, además de la información completa.

Se puede decir que los pasajeros de ese día fueron los más afectados por la gran cantidad de aglomeraciones que se formaron en los aeropuertos, sin embargo éstas fueron resueltas a medida que las horas iban pasando y que la intervención de la empresa se hacía más palpable. A pesar de todo American pensó más allá de lo que estaba pasando ese día y se concentró igualmente en 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 esas 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, sin embargo nadie que no fuera un vocero oficial podía hablar a nombre de la empresa, 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 siguió la política del gobierno de los Estados Unidos en ese sentido, que también determinó una serie de portavoces en el Pentágono, la Casa Blanca y el Departamento de Estado entregando, este último organismo, información para gobiernos extranjeros.

Las 24 horas del día había un permanentemente monitoreo de todo lo que estaban diciendo los medios de comunicación, lo que hizo la empresa de relaciones públicas que trabajaba con American Airlines y los miembros el mismo equipo de comunicadores de la aerolínea, fue establecer contacto directo con los periodistas de los estados afectados directamente y constituyeron un pool de especialistas para definir lo que se iba a hacer en dos escenarios: mientras la crisis se terminaba y lo que vendría posteriormente a la crisis.

En lo que se destacó American en este proceso es que 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, además de (y esto fue lo más importante) poner la difícil situación que vivió la aerolínea en manos de expertos en manejo de crisis. Para aliviar lo que estaban viviendo los pasajeros, el personal designado para enfrentar la crisis se reunió con ellos varias veces en los aeropuertos, y con los familiares de los pasajeros fallecidos para determinar cuáles iban a ser los siguientes pasos. Al final hubo una compensación económica.

\* \* \* \* \*

### **Crisis en el sector público**

Cuando se habla de sector público hacemos referencia al gobierno en todos sus niveles y a las entidades no gubernamentales que están bajo el escrutinio de todo el mundo y en particular de la prensa por su misma connotación social. El gobierno siempre debería ser un libro abierto, los votantes eligen a un presidente porque saben que ese dirigente tiene que admitir escrutinio permanente, hay más exposición de los gobernantes hacia los medios de comunicación que de los directivos de una empresa privada hacia los mismos medios.

Los gobernantes no tienen opción de decir si quieren que los entrevisten como sí la tienen los directivos de las empresas, además nosotros como ciudadanos estamos acostumbrados a recibir mucha más información de las entidades del gobierno -que por su papel mismo generan- que de la empresa privada. Entonces cuando hay una crisis en este sector siempre vamos a obtener más información por una razón muy sencilla: nos sentimos dueños de lo público, de la empresa de agua, de la empresa de energía, de lo que están haciendo los ministerios y nos sentimos también responsables de que el gobierno funcione bien, como por otro lado no lo sentimos en una empresa. A no ser que laboremos en ella, en una empresa privada no se logra tener tan amplio sentido de pertenencia.

Con ese tema llega algo importante que es la reputación del gobernante, se creería que lo más importante es salvar la buena imagen de la entidad, pero está comprobado que se protege más fácil la reputación de la entidad que la del gobernante. Por ejemplo la Policía en Colombia, tenía una notoriedad muy baja como institución, en 1994 fue nombrado como nuevo director al 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, fortaleciendo la relación con la ciudadanía a través de un programa de televisión y el 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, tanto que fue declarado en alguna oportunidad como el mejor policía del mundo.

La reputación de la Policía empezó a cambiar drásticamente, comprobando así que siempre será más posible que se recupere la buena imagen de una institución que la buena imagen de una persona.

En este sentido es vital determinar el grado de responsabilidad que tiene el gobernante en una eventual crisis que se registre en la dependencia a su cargo, y por eso es necesario mantener los procesos 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 las políticas de gobierno o los eventos que causaron la crisis. Hay que tener en cuenta que 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 porque hay de por medio decisiones impopulares pero se hacía necesario tomarlas.

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

De la misma manera como cuando en el sector privado hablábamos de respuesta rápida, aquí hay que plantear también una solución acelerada, la gente no le da mucho tiempo a las entidades del gobierno para solucionar sus problemas, por el contrario reclama soluciones inmediatas; más ahora que existen medios de comunicación atentos 24 horas del día, y que para cumplir con las cuatro emisiones de noticias del día, requieren más información.

Las líneas de atención al usuario nos pueden ayudar bastante en este sentido, cuando se convierten en un punto intermedio entre los consumidores finales y las entidades estatales, nos ayudan a evaluar lo que está pasando y nos permiten determinar la percepción que se tiene sobre la responsabilidad del gobierno. 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 esas crisis. Lo importante de este equipo es que ofrezca la mayor transparencia en sus veredictos.

El peligro de una crisis en el gobierno es que se convierta en extensiva, es decir: si un ministerio tiene crisis es posible que se lleve consigo a otro ministerio, o si la presidencia tiene crisis es posible que se lleve a otros órganos donde el partido del presidente tenga injerencia concreta.

El efecto dominó en crisis que se generen en entidades del gobierno, siempre tiene como consecuencia que los periodistas abran sus unidades investigativas y empiecen a sacar otras cosas que como hechos aislados no podrían parecer tan graves, pero si los suman a las crisis existentes se empiezan a ver con preocupación.

En muchas ocasiones un gobierno para tapar una crisis establece una cortina de humo, trayéndole algunas ventajas en el sentido que el sector público produce infinidad de noticias diarias que pueden reducir los problemas que están surgiendo con la que ya hay planteada. Esa cantidad de noticias 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 dentro de la misma facultad que tienen para lanzar noticias diarias con la seguridad que recibirán 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 anteriores que habían sido rechazadas pueden sensibilizar a la población, por ejemplo temas 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 *Wag the dog*, con Robert De Niro y Dustin Hoffman, en donde el presidente de los Estados Unidos estaba atravesando un problema grande para su proceso de reelección y sus asesores crearon como estrategia de distracción 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.

En las crisis siempre hay que sacar algo bueno, al menos la lección con la que podamos entender qué era lo que estaba pasando para que estallara. Lo que nos deja de bueno una crisis en el sector público es que el gobernante adquiera credibilidad frente a lo que hizo, si asumió la responsabilidad y la validez de las acciones que propone realizar y en el plazo que proponga realizarlas. 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, que son personajes que estén acompañando a su gobierno en el proceso de una crisis, pueden ayudar a que el gobierno no se convierta en el dueño exclusivo de la crisis o que se la entregue a tres o cuatro personajes o entidades, como el comité que decíamos anteriormente. Ese comité puede ayudar asumiendo la responsabilidad de salir de la crisis, con intervención del sector privado, intervención de personalidades que hayan pasado anteriormente por esa situación, inclusive por personalidades extranjeras que en sus países hayan vivido crisis similares.

En el inicio del gobierno de Andrés Pastrana en Colombia (1998-2002) se empezó a gestar un proceso de paz con la guerrilla de las 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.

Para conseguir buenos resultados en estos asuntos depende también el 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: tiene a disposición los medios de comunicación del Estado, la investidura que le permite ser entrevistado cuantas veces quiera, lo que no puede hacer un directivo del sector privado. Además el uso correcto de las herramientas puede ayudar a legitimar su figura para futuras crisis.

Ahora vamos para el ejemplo final que vimos en el apartado de crisis en el sector privado en este mismo capítulo, pero 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, el presidente estuvo volando permanentemente en el avión presidencial alejado del vicepresidente por los posibles ataques que se podían venir y todas las agencias estuvieron apoyando la solución de esa crisis que se había generado en Nueva York y Washington.

George W. Bush estaba en uno de sus puntos mas bajos de popularidad, en ese momento tenía 45% de aceptación y sus asesores de crisis determinaron que era conveniente, aprovechando la capacidades de oratoria y conexión emocional del presidente con la gente, 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 de ese porcentaje tan bajo de aceptación en la población había pasado a tener más de 80%, 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 se sienten amenazados; mantuvo un vínculo permanente con los lugares y 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.

En el caso del huracán Katrina, saliéndonos ya del 11 de septiembre, 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 actuó como una rueda suelta. Lo que decía en el momento Mike Brown, director de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias -FEMA- por sus siglas en inglés, 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 ni siquiera coordinación entre los bomberos, las agencias de salvamento, la misma presidencia de los Estados Unidos y ese fue el inexplicable error que cometieron.

Hay gente que aún se está preguntando si la naturaleza de la crisis provocó esa descoordinación, yo diría como respuesta que era más difícil solventar una emergencia como la del 11 de septiembre, porque nadie puede saber cuando le van a estrellar un avión en su casa, en cambio en el caso de Katrina las autoridades sabían que estaban en plena temporada de huracanes, y los resultados en materia de resolución de una y otra crisis fueron muy diferentes y todos los conocemos.

Para terminar podría decirse que si se presenta un huracán en un mes como febrero entenderíamos el punto al que quieren llegar muchos en el sentido de que los tomó por sorpresa, porque en ese momento del año no hay huracanes, pero cuando Katrina acabó con una vasta zona del sur del país, todo el mundo sabía que podría haber una amenaza de la naturaleza, sólo basta recordar las secciones de meteorología de los noticieros que presentan la imagen del huracán y los cambios constantes que registra minuto a minuto.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Zenú pide no consumir 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 para que la empresa colombiana de alimentos enlatados y carnes frías Zenú, pidiera retirar del mercado dos lotes de sus productos y ofrecer un bono para cambio. El suceso se produjo cuando la compañía se dio cuenta que de las salchichas tipo Viena y la Carne de Diablo (que tienen amplia demanda), dos lotes específicos habían salido a distribución con la fisura por la que entra el aire y descompone los alimentos.

Los lotes mencionados eran los que se vencían entre el 26 de enero y 28 de febrero de 2009. Los demás productos que correspondieran a estas referencias pero que tuvieran fechas diferentes de vencimiento podrían ser consumidos sin ningún tipo de restricción. Punto a favor de la empresa fue la seguridad proyectada de que todo estaba bajo control, según lo expresó un vocero al afirmar con fechas concretas que “Tenemos en nuestras manos el 80 por ciento, 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 existía 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 generar una crisis que salpicaría no sólo a estos dos productos sino 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”

Otra cara de la crisis se derivó de la respuesta de Zenú en medio de la tormenta, al trasladar la responsabilidad de lo ocurrido a su proveedor de recipientes. Proenvases fue el que pagó lo platos rotos de esta situación al ser expuesta su culpa en el suministro de latas defectuosas; sin embargo, Diana Vallejo directora de Comunicaciones de Zenú trató de suavizar un poco 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 presentó el caso sin culpa por su parte, pero con resolución de la crisis gracias a su diligencia.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Andrés Pastrana renuncia a Embajada de Colombia en Washington.

*Empresa o entidad responsable:* Presidencia de la República de Colombia.

El mayor logro, reconocido por simpatizantes y opositores del ex presidente de Colombia Andrés Pastrana (1998-2002) durante su gobierno, fue el alto punto en el que se situaron las relaciones internacionales del País. Colombia fue reconocida como un aliado por las grandes potencias y se logró que muchos recursos económicos de cooperación extranjera llegaran al País. Además la imagen de supuestos Robin Hood que tenían los grupos terroristas en el exterior, en el que el gobierno quedaba como el malo de la película, se desvirtuó y la realidad tomó el protagonismo en los constantes foros internacionales donde 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, fue designar a Pastrana como embajador en ese País y aprovechar sus buenas relaciones con todos los sectores norteamericanos para sacar adelante ese proyecto y otros tantos. De inmediato el ex presidente conservador aceptó el nombramiento y se posesionó en el Palacio de Nariño el 24 de octubre de 2005.

Una de las grandes 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 con relación al proceso de desmovilización de los paramilitares.

Todo marchaba como se había planeado hasta que en una inesperada maniobra política, el presidente Álvaro Uribe mostró públicamente su decisión de nombrar al ex presidente Ernesto Samper (1994-1998) como su nuevo embajador en París, lo que fue aceptado de inmediato por Samper.

De inmediato Andrés Pastrana viajó a Bogotá y pidió reunión de carácter urgente con el presidente Uribe para manifestarle que su decisión podría traer 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, lo que puso a Uribe en una encrucijada porque Samper tenía igualmente la condición de ex presidente y no podría someterlo al escarnio público, además que era su amigo desde hace muchos años. Pastrana no lo era.

Luego de un cortísimo viaje a Panamá donde Uribe tendría el acto en el que Colombia era aceptada dentro del Plan Puebla-Panamá, regresó a Bogotá, donde todavía se encontraba (a pedido de Uribe) el ex presidente Pastrana esperando re-

anudar la conversación interrumpida por el viaje. Con nuevos argumentos Uribe Vélez trató de convencerlo de mantenerse en la Embajada y al ver la negativa de Pastrana de compartir en el cuerpo diplomático con Samper, se planteó la fórmula de 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 colombinos 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”.

Cuando no se llegó al acuerdo que dejaría a los dos ex presidentes 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 el nombre de Holguín a los medios como embajadora en París sin consultarle y al día siguiente ella desmintió al gobierno, pues asuntos personales le impedían aceptar.

En una noche se produjo la más grande crisis diplomática colombiana en los últimos años, que sólo fue amainada por la confianza internacional que generaban los nuevos embajadores y 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 ex presidentes Samper Pizano y Pastrana Arango.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Accidente fatal, último eslabón que termina con aerolínea.

*Empresa o entidad responsable:* West Caribbean.

El 16 de agosto de 2005, la aerolínea West Caribbean perdió el último avión con el que venía operando al estrellarse en un aparatoso accidente donde resultaron muertos la totalidad de sus 152 pasajeros y 8 tripulantes. La aeronave estaba cubriendo la ruta Panamá-Martinica y era operada bajo la modalidad de *charter* donde los 152 viajeros de nacionalidad francesa regresaban a su hogar. 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 y Colombia, país donde la aerolínea tiene 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 el presidente colombiano Álvaro Uribe Vélez en las primeras horas.

Desde de su accidente la aerolínea mantuvo una serie de encuentros con los familiares de los desaparecidos, sin embargo nunca fue claro el verdadero motivo de la precipitación a tierra del avión.

Además del 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 (7 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 14 normas del Reglamento Aeronáutico Colombiano y comentarios anónimos de ex empleados 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”.

En julio de ese mismo año, la Aeronáutica Civil dejó en tierra al mismo avión accidentado en agosto, para que se le instalara un aislante de fuego en el fuselaje.

A esta crisis se empezaron a sumar factores externos 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 a delante 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 su empresa.

A finales de mayo de 2007, un dictamen dado a conocer por expertos franceses en esta clase de siniestros dijo que “varios errores de apreciación del piloto y un exceso de carga” son las causas más probables del accidente ocurrido casi dos años atrás. El fiscal de Martinica dijo por la misma época que ningún fallo técnico se había encontrado 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 ser indemnizados por la compañía.

Otra crisis que se venía llegar para la empresa...

Hoy, luego de esa clara sucesión de crisis, West Caribbean no vuela más y siguen las querellas de los afectados contra la empresa.

## *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 se tenía con 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 detonar una grave amenaza, conseguir la evacuación de ciudades enteras y prender las alarmas internacionales.

Todo se generó a raíz de unos experimentos realizados en la misma planta, en los que tenían que desactivarse los controles de seguridad. Se produjo más vapor del permitido (100 veces más de tolerable), provocando dos explosiones en la que se arrojaron al aire ocho toneladas de elementos radioactivos. El reactor número cuatro, de un total de seis que se pensaban construir falló por exceso de calor y liberó la carga mortal que obligó a inmediatas estrategias de contención que poco hicieron para mitigar el mortal avance.

De manera directa se afectó en ese momento un área en la que vivían más de cinco millones de personas, sin contar con el riesgo inicial que el producto nuclear se filtrara por el suelo hasta llegar a corrientes de agua, por donde se expandiría a territorios más lejanos de los 30 kilómetros de radio 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, incluso hasta hoy.

Los bomberos del lugar fueron verdaderos héroes que contuvieron la expansión del fuego que habría podido provocar la explosión de los demás reactores lo que hubiera generado una catástrofe sin precedentes en la historia. Sin embargo la temperatura alcanzada (2.500 grados centígrados) sólo con el reactor número cuatro fue tal que a través del vapor se lanzaban cantidades de radioactividad al aire permanentemente y a una altura considerable y propicia para su expansión.

La gran crítica inicial que se le hizo a la Unión Soviética fue el pobre manejo de la información de lo ocurrido y en algunas circunstancias se ha hablado de que los altos mandos ocultaron datos vitales para calcular la dimensión de lo que estaba pasando.

Mijail Gorbachov, quien estaba al frente de la Unión Soviética en ese momento ha salido 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 se supo primero del desastre por noticias suministradas por científicos suecos, antes que por vía de los rusos.

“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”, dijo el ex líder soviético.

De todas maneras Gorbachov no desestimó lo fuerte que fue la crisis generada y el manejo de la misma al afirmar 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”.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Nueva Coca Cola y el regreso de Coca Cola Clásica.

*Empresa o entidad responsable:* The Coca Cola Company.

En 1985 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, 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 a una marca que por un siglo había dominado las preferencias en todo el mundo. Además de ser una de las más reconocidas y 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 y mientras llegaba el día de su aparición, los supermercados se llenaron de personas que querían abastecerse de la Coca Cola de siempre que aún quedaba en las estanterías. El día llegó y el nuevo sabor que era más dulce y ligera efectivamente no sedujo a los consumidores, como lo hubieran creído 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 y la presión se convirtió 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 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 79 días el sabor tradicional de Coca Cola, estuvo por fuera de las estanterías.

El mismo Director General diría al referirse a ese episodio, 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 bajo 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.

## ***Crisis en la vida real***

*Tema de la crisis:* 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, éste mismo dirigente fuera a ser elegido de nuevo 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 incrementada para ser el principio de 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 posteriormente 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 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 2004 y octubre el 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 que la tenía que hacer–, Alan García preparó el escenario con la única legitimadora que podría (como en efecto ocurrió) terminar con la connotación negativa de la noticia: su esposa Pilar Nores. Ese día se encontraba acompañado de su esposa, quien con su sola presencia respaldó al padre de sus cuatro hijos y se encargó sin una palabra de que los medios dieran por concluido el asunto.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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”, dijo en una rueda de prensa en enero de 2007 el gerente del hotel Vinod Agarwal, cuando se produjo la muerte del menor Nicolás Espitia Álvarez cuando el ducto de la piscina lo succionó.

Testigos recuerdan a la madre del pequeño pidiendo auxilio para sacarlo del tubo, mientras que empleados del hotel llegaron a tratar de rescatarlo, pero la fuerza del agua había sido más rápida. Veinte minutos después de darse cuenta, Gladys Álvarez dijo que seguía escuchando la voz de dolor de su hijo, hasta ese momento los responsables del Hilton no habían dado con los planos técnicos de la piscina que les ayudarían a encontrar el sitio exacto donde estaría alojado Nicolás. Cuando por fin los encontraron (45 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.

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

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 debe 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 la familia del menor, a través de sus abogados, la firma Silva y Silva de Miami (Estados Unidos) dijo que el proceso se adelanta en una Corte del estado de La Florida donde llevaron una demanda a la cadena hotelera por el mal diseño de la piscina según un informe técnico aportado en el proceso. Jorge Silva de la oficina de abogados, dijo que los culpables del deceso están en Miami, que son quienes manejan la operación de todos los centros de esta cadena en el mundo. 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 es el de comunicación en crisis.*



**E**l plan de comunicación en crisis es lo que se tendría que empezar a desarrollar en el momento de la precrisis, cuando todavía no ha empezado la parte difícil de la situación que se avecina pero ya se sabe que en algún momento nuestra empresa o entidad del gobierno es susceptible a un momento de esta naturaleza.

Aquí es importante reiterar lo que hemos dicho en los apartados anteriores con respecto a la importancia que tienen las comunicaciones en este sentido para llegar al fondo y descubrir los efectos de la crisis, sus consecuencias y lo más importante: identificar qué es lo que la está generando.

En el momento en que como responsables de esta área se asuma el reto de prevenir momentos críticos en una empresa, es importante darse cuenta que todas esas organizaciones tarde o temprano van a tener una crisis, algunas más que otras por la naturaleza misma de la empresa. 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 las van a tener en algún momento.

Lo más importante para adelantarse a estas situaciones dañinas, es analizar cuáles son los factores de riesgo o las crisis históricas que ha tenido nuestra organización para saber a qué nos vamos a enfrentar en el momento en que se desaten y saber lo que funcionó para resolver las crisis pasadas.

Lo primero es determinar cuáles son los factores que podrían desencadenar la crisis, revisar cada uno de los segmentos de la empresa, dividirla por departamentos y por áreas y una vez que se haga esa división saber cuáles de las áreas podrían ser vulnerables y determinar al interior de éstas los factores centrales que pueden desencadenar una crisis que nos van a llevar sin duda a pérdidas muy grandes.

Aprovechando la experiencia que ya tenemos en ese campo cuando conozcamos que la dificultad puede venir y cuando establezcamos cuáles son cada uno de los factores de riesgo que tiene nuestra organización y las crisis pasadas, vamos a tomar nuevas medidas que estén acordes con la evolución que haya tenido la entidad y los posibles factores dañinos. Todas las empresas van a ir evolucionando:

no es lo mismo una entidad del gobierno hoy que en seis meses o una empresa hoy que en dos años y en cada uno de esos períodos vamos a tener que actualizar nuestra visión como responsables del manejo de situaciones de difícil resolución.

La razón por la que las amenazas van a ser distintas es que cada nueva etapa de la entidad va a tener productos o servicios distintos. Es muy importante también determinar cuáles son los antecedentes particulares de los productos con los que venimos trabajando porque eso nos va a dar una pauta hacia el futuro. Esto lo medimos como aceptación en el mercado a través de los factores de desglose: los precios históricos, los ajustes de los mismos, la aceptación que la gente ha tenido con el producto, cómo se ha manejado la publicidad de cada producto o servicio en 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 saber qué es lo que se está buscando; lo que se debe tener para determinarlo es una especie de brújula y esto ayudará no solamente a establecer los procesos críticos sino también para muchas otras opciones de marketing o de comunicación en las que la entidad esté envuelta. Puede parecer muy simple pero la conclusión de esto es determinar qué es lo que le interesa a una empresa, cuál es la ruta que tiene en el año y medirlos hacia el futuro en un tiempo prudencial que podrían ser cinco años.

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

### **Proyección de los responsables de la organización**

Los directivos que podrían convertirse en cualquier momento en portavoces de la compañía juegan un papel supremamente importante en la resolución de una crisis o en evitar que ocurra. El buen desempeño de éstos lo va a determinar también la proyección, el perfil y el manejo que tengan frente a los medios de comunicación y a los diferentes públicos; empezando primero por los internos que siempre se deben manejar como esquema prioritario en una organización, mucho más inclusive que los públicos externos.

Como decimos en un apartado anterior de este libro, esos públicos pueden convertirse en legitimadores o al contrario pueden hacer mucho daño a una empresa o a uno de sus productos. El alto o bajo perfil de cada uno de estos directivos va a determinar también cuál va a ser su papel en el momento que la crisis estalle, nos

dirá también si podemos contar con ellos como voceros o si por el contrario debemos establecer otra clase de portavoces que tengan una mejor preparación para enfrentar 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. Establecer la manera de actuar de las empresas en el momento que llegue un proceso crítico que afecte los procesos o servicios, aquí entran a jugar los comité de crisis, el permanente y el específico que vamos a tocar en otro capítulo.

El Plan de Crisis nos va a ayudar, en resumen, 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.

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

Estos planes nos van a ayudar a ir desde lo micro a lo macro, nos van a permitir establecer las características para lograr reuniones exitosas, saber cuándo se debe conformar un comité específico y cuáles deben ser las particularidades que debe tener. Igualmente nos ayudarán a determinar cuál es la ejecución de cada una de las estrategias a implementar y a priorizar el dinero que se tenga para hacer esfuerzos publicitarios posteriores.

Siempre nos vamos a apoyar en dos agentes de comunicación: las relaciones públicas y *free press* que lo debemos hacer apoyados en comunicadores expertos y como segunda medida -no menos importante- en la publicidad que va a ser pagada.

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 es el de comunicación en crisis.

## Los medios de comunicación

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

La segunda clave son las declaraciones que ofrece de manera cerrada en una conferencia de prensa el portavoz que se designe para la crisis. Un portavoz en una crisis funciona bien si se apoya en *sound bytes* que construyen los comités determinados para cada crisis, y maneja unas líneas de acción. Dentro de este derrotero el portavoz debe saber lo que puede decir y lo que no, 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, sobretodo en las relaciones con los medios de comunicación hay que establecer unas reglas muy claras de quién puede y quién no puede mantener las relaciones con los periodistas, cualquier información inoportuna puede ser utilizada por la competencia o por los compradores para una baja calificación.

No mantener reglas específicas para todas las personas que están presentes en la crisis nos puede causar grandes problemas, en uno de los apartados anteriores poníamos el caso de American Airlines y la determinación que tomaron en el sentido que los únicos que podían hablar era su grupo de portavoces 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 *staff* de funcionarios en todo el mundo, fue que las declaraciones se iban a dar centralizadas en su país o por regiones cuando la compañía estableciera amenazas a su reputación. Sin embargo mantuvieron todo el tiempo un canal de comunicación abierto con sus públicos objetivos, sin ocultar la información que tenían.

Hay algo que es supremamente importante para insistir: 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 crearnos un precedente muy negativo de pérdida de confianza que nos va a causar problemas grandes no sólo para la resolución de esta crisis si no para futuros episodios. El hecho de mantener informaciones dobles, por ejemplo que se maneje una con los proveedores y otra con los públicos traerá sin duda graves consecuencias.

En algún momento esas informaciones saldrán a la luz pública, más ahora con la injerencia que tienen los medios de comunicación en la vida diaria y más cuando son medios que cubren día y noche y tienen cuatro emisiones diarias de noticieros.

### **Relaciones con el entorno**

Hay que mirar dos grupos de personajes que tienen bastante relación con esta sección para entender lo que la gente espera en el momento que llega la crisis. El primero lo constituyen los afectados, cómo va a manejar la empresa las relaciones con los damnificados (los que sufrieron directamente, sus familias y las personas que están alrededor de ellos) y el segundo es la relación permanente con los públicos que la empresa mantiene estrecha vinculación.

Esto es importante porque esos públicos que ya están cautivos son los que nunca deberían perder la confianza en lo que hace la organización, en los productos o en los servicios que se prestan. Si la organización logra mantener la seguridad a través de prácticas por ejemplo de responsabilidad social, se logra que haya una relación más estrecha ante una eventual crisis, y ya sabemos que todas las empresas tarde o temprano van a vivir un momento de estos.

Los encargados de manejar estos procesos deberían apoyarse en información de primera mano para entregarle a los afectados y comunicarles qué es lo que está pasando y cuál es la manera que tiene la entidad para solucionar ese problema. El público con el que se relaciona directamente debe conocer la información de primera mano, para saber que la organización los recompensará cuando haya lugar o asumirá las responsabilidades pertinentes cuando amerite.

### **Comité Evaluador**

Es necesario conformar un Comité Evaluador en el que la empresa se apoye, debería ser integrado por personas que pertenezcan a estos dos públicos. Este grupo permite no solamente dejar el problema en la empresa para que lo resuelva sino repartirlo en varias manos, que sean varios colectivos de personas las que ayuden en el proceso de resolución de la crisis.

La idea del comité evaluador es que la empresa no sea el único implicado que resuelva la crisis, porque la comunidad y las autoridades le van a pedir los resultados solamente como empresa. Por otra parte si se conforma un comité evaluador de personas afectadas o que siempre hayan estado en el entorno de la empresa, la entidad trasladará una parte de la crisis a ellos y van a tener responsabilidad en la resolución de la crisis, y cuando se vaya resolviendo ellos tendrán crédito en ese proceso. Si estas personas hacen parte de la crisis, en el futuro, si son casos similares, no serán tan graves porque ya sabrían cómo manejarlas.

Con la puesta en marcha de este comité la entidad debe aprovechar siempre la coyuntura para fortalecer relaciones, fortalecer por ejemplo los nexos en el caso de los socorristas cuando hay desastres naturales o de los organismos de control cuando hay vandalismo o terrorismo, nos va a permitir saber que podemos contar con ellos en el futuro y cuando haya una eventual crisis más adelante saber cómo nos podemos apoyar para salir más rápido.

Otra ventaja de vincular personas o grupos a la crisis es que si los volvemos aliados nos evitamos que la saquen a la luz pública y se vuelva un proceso de mayor magnitud cuando se vinculen los medios de comunicación.

### **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 cuando se cumplan 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), el plan de comunicación debería permitir reescribirse en su totalidad por las variables que pueda tener la entidad o el lugar que se gobierne.

Cada una de las crisis va a aportar nuevas situaciones, nuevos elementos. Aunque la crisis sea igual en teoría a otras desarrolladas anteriormente, los nuevos elementos son los que pueden ayudarnos a resolver más rápido una crisis de lo que se había resuelto en anteriores oportunidades y eso antes de convertirse en una amenaza se va a convertir en una fortaleza que como consultores tenemos que explotar.

En la actualización hay que saber que cada uno de los grandes acontecimientos que se registran a diario en las empresas o en las entidades del gobierno para las que trabajamos, pueden desencadenar crisis latentes que estaban dormidas y que esos nuevos cambios o reacomodos pueden generar momentos críticos. A nadie le gusta que las cosas cambien, uno siempre está más cómodo con lo que ha hecho durante algún tiempo, igual pasaría si a partir de esta página del libro, el tamaño de la letra se redujera cuatro puntos. Es muy probable que algunos de los lectores se incomodaran por ese simple cambio. Siempre vamos a querer quedarnos donde sabemos que estamos bien.

Un caso concreto de esto que venimos tocando es el de las fusiones de los bancos. Cuando se producen esta clase de movimientos, aunque la situación sea para mejorar internamente, que haya un capital mayor y que los clientes tengan más garantías, siempre van a surgir grandes especulaciones que se van a ver reflejadas en la falta de confianza que tengan los usuarios en esos primeros días. Hay que tener cuenta a públicos tan disímiles: entidades que tienen cuentas con movimien-



tos millonarios o una señora de edad avanzada que tiene sus ahorros en el banco desde que murió su esposo.

En El Salvador hace poco estaban en el proceso de fusionar tres superintendencias del nivel económico: 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 a nivel 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 desatado una inmensa crisis del ramo, pues cuando el tema se empezó a ventilar surgieron interrogantes que podrían abrir coyunturas negativas como la renuncia de los altos directivos o la incertidumbre que puede reinar en estas situaciones. Sin embargo para neutralizar esos temores, el mismo funcionario explicó una vez abierto el debate: “No se puede hacer recortes a priori de recurso humano, creemos que necesitamos más recurso humano capacitado y especializado”.

Aunque en uno de estos casos pueda llegar por ejemplo un vicepresidente que conozca mejor el tema de lo que lo conoce el funcionario actual, en el ambiente siempre va a existir esa incertidumbre de lo que podría pasar a futuro con el nuevo directivo, y eso es lo que tendrían que plantearse los encargados del manejo de 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 encontrar prioridades para ese momento. Sabemos que la crisis se da en un espacio de tiempo muy corto y cuando reviente vamos a tener muy poco espacio para reaccionar, además es necesario contar con factores externos. Por ejemplo el departamento de comunicaciones que es el encargado de coordinar en muchos de los casos los procesos de resolución de crisis, no cuenta con un presupuesto adecuado por lo general, ese sería un elemento externo que no dependería de los comunicadores para ayudar a conjurar una crisis.

Tenemos que establecer las prioridades por las que nos vamos a enfocar para atender la primera etapa y resolver la crisis sobre todo para el producto o servicio estrella que es lo 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 que Coca Cola tiene una amplia gama de productos pero la estrella es el refresco Coca Cola y sin ninguna duda 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 es importante también siempre y cuando mantengan el perfil alto del que hablábamos hace unas líneas y que su desempeño exitoso como legitimadores o voceros nos puedan ayudar a salir de la crisis actual o futuras. Lo más trascendental en este sentido es la marca de la empresa que aunque no lo crean vale mucho más que los activos que tiene la empresa, comprar el nombre Coca Cola no tendría precio, hagan el ejercicio de revisar los dominios en internet de las empresas con buena notoriedad u otros que tengan un nombre llamativo.

Es el caso del dominio en Internet [www.sex.com](http://www.sex.com), fue registrado de manera gratuita en la década de los noventa por Gary Kremen un ex presidiario que lo vendió hace pocos años en la no despreciable suma de más de quince millones de dólares. Otros como [www.korea.com](http://www.korea.com), vendido en cinco millones de dólares y [www.wine.com](http://www.wine.com), en tres millones y medio.

En este sentido, cuando la crisis haya tocado terrenos donde podría hacernos mucho más daño del que esperábamos lo más adecuado es que tengamos la capacidad de re direccionar el momento crítico hacia donde queramos que llegue. Para conseguir este objetivo tenemos que mirar uno a uno los departamentos de la empresa que sean menos sensibles a daños graves o que sepamos que los directivos de esa área tengan más capacidad y más presupuesto para responder.

Para sintonizarlo con un caso concreto podríamos compararlos con el momento cuando una persona va conduciendo un automóvil y sabe que va a chocar, si de todas maneras nos damos cuenta que vamos a colisionar la reacción más lógica (si hay tiempo de reacción) es voltear el carro para no golpear el motor porque es obvio que costaría más dinero repararlo que si el golpe lo reciben 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 de la empresa y hacer que se estrelle por un lado, que no tenga los productos bandera.

Aunque vamos a hablar más en detalle de estos temas en los siguientes capítulos es oportuno hacer un esbozo de algunos temas prácticos como el manual de crisis, que se constituye en una carta de navegación con la que cuenta cada una de las empresas o entidades del gobierno, y que está elaborado a la medida de cada organización.

Ningún manual puede parecerse a otro aunque pertenezcan a dos organizaciones similares, el manual de crisis del ministerio de Defensa va a ser distinto al manual de crisis del ministerio de Educación, al igual el manual de Coca Cola será diferente al de Pepsi, porque cada una de las entidades y sus productos o servicios tienen unas particularidades que los convierten en únicos.

Es altamente recomendable que se le entregue esta responsabilidad a personas que conozcan el tema, estas son inversiones que se van a ver reflejadas después en el

momento que llegue la crisis, cuando la capacidad de maniobra que tendremos para reaccionar va a ser muy corta. El hecho que lo desarrollen expertos en la materia, que posiblemente hayan conocido la evolución favorable de algunas crisis nos va a dar la capacidad de reaccionar más rápido; el manual de crisis lo que pretende es decirnos qué hacer en determinado caso: cómo vamos a enfrentar la situación frente a los medios de comunicación y los públicos objetivos. Sin embargo en el momento en que la crisis llegue, ésta lo hará con las variaciones normales expuestas en el manual, y con esas variaciones el texto nos va a dar la posibilidad de saber qué hacer en el momento preciso.

Para su elaboración tienen que participar todas las áreas en las que la empresa se mueve; y una buena manera de hacerlo es a través de grupos focales, lo que se consigue con esto es recoger el sentir de todo el personal de la empresa. Necesariamente no hay que llegar a los mil empleados o funcionarios pero sí hacer una media estimada 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 mismos funcionarios nos ayuden a visualizar, a partir de su conocimiento, cuáles van a ser la crisis que ellos ven en el futuro. Igualmente hay que recopilar la información para el manual con elementos externos de la empresa, con los periodistas que generalmente cubren nuestra área y asociaciones relacionadas en el tema que trabajamos.

Lo que en últimas permiten esos grupos focales es recoger la información, para saber dónde está parada la entidad, saber qué la afecta y lo más vital: determinar qué productos son susceptibles a que sufran o desaten una crisis.

### **Delimitación de los públicos**

Después de tener la información, el paso siguiente es delimitar los públicos con los que estamos trabajando, que en últimas serían los que podrían verse afectados por la crisis. Como consultores en el tema o encargados de conjurar situaciones de esta naturaleza en cualquier organización tememos que en algún momento vaya a afectar a todos los públicos, lo que sí sabemos es que lo hará con unas personas o segmentos específicos en las que tendremos que concentrarnos a través de procesos de responsabilidad social o estableciendo canales de comunicación directos.

Si nos enfocamos en todos los públicos, sin establecer cuáles son los que estarán sujetos a problemas 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 son los futuros padres de familia o quienes tienen niños en determinadas edades que utilizan esta clase de productos.

Ahí hay dos maneras para desarrollar este contacto directo, y lo primero es establecer qué clase de públicos podrían *generar* una crisis determinada, analizando a los consumidores, los distribuidores, los transportistas, grupos terroristas como ocurrió en el caso de Tylenol en 1982 en Chicago (del que hablaremos en el Capítulo Siete). Segundo, determinar los grupos que podrían *sufrir* una crisis que se forme desde nuestra organización.

Con estos dos factores establecidos podemos entrar a analizar a cada uno de los colectivos que tenemos, por ejemplo el personal interno y dentro de este vamos a delimitar quiénes pueden sufrir la crisis y quiénes generarla, recordemos que una situación de estas no necesariamente tiene que trascender las puertas de la compañía; podría ser una crisis al interior que podría poner en graves problemas el funcionamiento de la entidad. Por otro lado está el público externo, que es donde más se tendría que trabajar en procesos de responsabilidad social y de comunicación directa invirtiendo más recursos.

Cada uno de estos públicos se va a convertir en algún momento en aliado o en detractor de nuestra organización frente alguna crisis. Cuando sepamos cuáles son los grupos internos que nos pueden afectar o ayudar a salir de la crisis (y lo mismo con los públicos externos) vamos a saber el momento en el que van a actuar como aliados o como detractores. Una persona que puede ser del interior de la entidad, en algún momento puede convertirse en el peor enemigo por problemas generados en los salarios o por un altercado que tuvo con uno de sus superiores.

### **Delimitación de amenazas**

Como hemos dicho, cada uno de esos públicos que tienen relación directa con la empresa pueden convertirse en una amenaza generando de alguna manera peligros distintos, lo importante en estos casos es establecer cuáles pueden ser amenazas permanentes y cuáles de coyuntura. Los riesgos permanentes siempre van a estar en el ambiente y eso es lo que tenemos que entrar a valorar como comité evaluador de crisis cuando estemos realizando el manual. Lo anterior nos permitirá definir cómo actuar frente a ellas y 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. Sin embargo, si aprendemos a reconocer esas amenazas con tiempo vamos a tener la posibilidad de acabar con la crisis antes inclusive de que surja o hacerlo en las primeras etapas para evitar salir con mayores daños. Todas las amenazas que se generen, las permanentes y las de coyuntura siempre van a propiciar una situación crítica y son susceptibles de conducir a crisis en el futuro, lo determinante es establecer, como lo dijimos en el párrafo anterior, cuándo van a dejar de ser simples peligros para pasar a ser crisis devastadoras.

El manual debe establecer siempre respuestas muy rápidas, el tiempo que tenemos para hacerle frente y encontrarle solución a una crisis es muy corto; cuando la crisis explote tenemos que empezar a trabajar de inmediato no importa la hora de la noche en la que se destape o el día de la semana que pase. Hay dos factores que nos van a ayudar bastante: el primero es en el que hemos venido insistiendo desde el principio del libro y es un conjunto de acciones desde la comunicación, las relaciones públicas, el *free press*, las relaciones con los periodistas y con los públicos objetivos además de los mismos empleados. Y el segundo tiene que ver con el presupuesto de publicidad, es decir informaciones pagadas que vamos a tener que pasar en los medios de comunicación.

Con el fin de establecer la estrategia para eliminar las amenazas de cada crisis, respóndase primero 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 imperante 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 tiene que fijar una posición sobre **quiénes** de las personas 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 algo mayor.

## Evaluación

En la valoración posterior que debe estar incluida en el plan de comunicación en crisis, es determinante identificar como primera medida 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 la crisis. 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 como decíamos en una de las secciones anteriores. El desempeño de cada uno de los actores de la organización estará sujeto a medición al igual que el comportamiento de los directivos y su papel frente a las actuaciones que deberían protagonizar para fortalecer procesos de mercadeo o de redireccionamiento de nuevos productos o servicios, como consecuencia de la crisis.

Otros elementos para evaluar son:

- La actuación de los portavoces o voceros de la entidad en el momento de las crisis.
- El comportamiento a nivel profesional de los integrantes del área de comunicaciones y la relación que tienen frente a los medios periodísticos.
- El grado en que la crisis afectó al personal del segmento que está siendo perturbado por la crisis. Este personal es el primero que tiene que estar enterado de lo que está pasando y es al que hay que hacerle 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 crisis en las que también han ayudado a que la crisis se agudice más.

En el caso de encontrar algún medio informativo que esté entregando noticias sesgadas o con doble intención, lo que podría hacerse es 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 cree un balance, a lo mejor la gente no va a quedar satisfecha con la información que la organización entregue pero habríamos conseguido que se fijaran en la mente de la ciudadanía dos posiciones. Se crea una balanza que equilibra las dos caras de la moneda y ahí a la gente le queda la posibilidad de decidir a cuál de los dos le cree más.

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 alguna información más de la que podrían publicar si al contrario hay una mala relación o es una relación nula.

Eso lo hace bastante bien el hasta hace pocos años vocero del Vaticano, el doctor Joaquín Navarro Valls que cumplió más de 22 años ejerciendo su labor primero 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 ex portavoz vaticano mantenía una relación estrecha con todos los periodistas acreditados inclusive cuando no habían informaciones urgentes realizaba reuniones periódicas con grupos muy reducidos de periodistas seleccionados de acuerdo a sus intereses comunes. Se reunía por ejemplo con periodistas acreditados de Norte América o periodistas que cubran el tema de la salud, para mantener un contacto sectorizado con los medios de comunicación.

Para esos encuentros permanentes hay que establecer primero un derrotero para saber si el vocero va a tener declaraciones periódicas o si lo hará únicamente ante momentos críticos y si tendrá sus propias pautas para trabajar o se atenderá a que la misma crisis se las ponga.

Como segunda medida es necesario determinar la manera para 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 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 con información permanente, aunque pareciera que tanta información podría sobrar, la verdad es que los medios de comunicación siempre van a agradecer y van a tener la posibilidad de contar nuestra versión de la historia. Igualmente el apoyo audiovisual como fotografías y videos en formato de calidad sobre lo que está pasando ayudará bastante para mantener nuestra presencia mientras dure la crisis.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación que se tiene que generar en estos procesos es muy significativa porque nos va a permitir a la vez determinar la crisis en la que estamos metidos y evitar que otras surjan mas adelante. 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.

El siguiente paso, luego de esa definición es empezar una retroalimentación primero con los medios de comunicación que son los encargados de establecer ese puente con la ciudadanía en general y luego de manera más directa a través de programas de comunicación como correo directo, 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 que cuando presentamos a la opinión pública a través de los medios de comunicación o de nuestra propia información, que hay otros personajes involucrados en la resolución de la crisis, la gente va a tener mayor tranquilidad. La gente tiene más seguridad cuando saben que organizaciones estatales o internacionales están involucradas en el proceso de regulación de una crisis, o cuando saben que existe un orden que no permite que el problema pase a mayores.

Sin embargo hay que saber que no siempre van a llegar informaciones relativas a la crisis que estamos pasando o que podríamos vernos envueltos y 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. Pero si logramos mantener grupos focales permanentes en el tiempo nos va ayudar a fortalecer nuestra posición en otros niveles de la entidad.

El que tiene la información tiene el poder, dice un viejo adagio.

### **Presupuesto**

Hay que establecer que los responsables de la resolución de cada crisis deben contar con un presupuesto que ayude verdaderamente a salir de ella, en vez de profundizar más sus nefastas consecuencias. Es muy difícil salir de una crisis de magnitud sin presupuesto, un ejemplo fueron los 100 millones de dólares que le costó a Johnson & Johnson acopiar los 31 millones de botellas de pastillas de Tylenol en todo el país, además de la campaña publicitaria que se lanzó posteriormente y que costó una grandísima cantidad de dinero.

Este asunto es prioritario para solucionar una crisis futura, las organizaciones deberían destinar un presupuesto en el rubro de comunicaciones que nos permita hacer frente a crisis futuras, tal como lo hacen con presupuestos fijos para publicidad o para funcionamiento en general. Y lo deberían hacer con mayor razón si esas crisis son previsible en el tiempo, ya que esas líneas de emergencia que se asignan en el presupuesto anual de la organización nos ayudan a solucionar con prontitud la crisis y a despejar el camino para prepararnos para las siguientes.

Sin embargo los espacios que queden en el presupuesto deberían ser vueltos a cubrir inmediatamente y de manera prioritaria porque podemos estar saliendo de una situación nefasta y entrando en otra de inmediato.



Cuando la crisis se haya superado hay que pensar en un presupuesto para la etapa posterior y nos ayudará a definir cómo vamos a ayudar a reconstruir la lealtad afectada y cuáles son los elementos necesarios para evitar que los errores que produjeron la crisis vuelvan a ocurrir.

Cuando mencionamos el presupuesto destinado a estos temas en particular, no estamos hablando de grandes inversiones aunque podría parecerlo, sin embargo mantener una crisis a raya o salir bien de ella nos puede costar muchísimo menos de lo que significaría el cierre de una empresa, que puede ser la última consecuencia de una crisis.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 hacia 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), manifestaron que hicieron lo propio con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), la primera organización de extrema derecha y la segunda de extrema izquierda.

Se tiene certeza que al menos desde 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 2003, los abogados de la firma hablaron con los encargados del caso por parte de las autoridades y reconocieron efectuar esos pagos. Luego de una conciliación, la justicia determinó imponer una multa de 25 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 en el sentido de establecer si parte de los 1,7 millones de dólares que pagó la multinacional a los grupos terroristas fueron utilizados para la compra del armamento, ya que fue esta empresa la que hizo el desembarco de los contenedores donde 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 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 ex Presidente 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.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 personas que terminan sus vidas de manera inesperada. Así ocurrió el 22 de julio de 2005 a Jean Charles de Menezes el joven brasileño de 27 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 con siete disparos en su cabeza y uno más en el hombro. La inmediata versión de los policías fue que el joven se había saltado el torniquete de entrada a la estación, 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 que Jean Charles entró despacio al metro, 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 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, de quien pidieron su cabeza los partidos de la oposición, incluso una carta del Secretario del Interior a la sombra al Secretario del Interior en funciones exigió vehementemente que 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 “19 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 había sido el culpable de ocultarle información a sus superiores y por esta causa la Policía de Londres emitió declaraciones con falsedad. El señor Hayman tuvo que abandonar la institución.



## **Capítulo 4**

### **Manual de Crisis**

*El concepto de anticipación a los efectos que podrían generar crisis, es el mejor recurso para una entidad.*





**P**ara entrar a cualquier crisis con un control que nos hará padecer en menor cuantía los rigores negativos de esta clase de momentos, 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 la crisis tendrán una guía que si bien no será la salida completa (porque sería imposible prever cómo llegarán cada una de las crisis), se convertirá en un apoyo a la hora de establecer la ruta de emergencia.

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. Que 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 más recurrentes y 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 los más expuestos por las acciones del INGEOBRAS, o al contrario, 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 ellos y sus variantes permite construir un esquema de comunicación permanente con la suficiente capacidad de desarmarlos en una eventual crisis donde ellos sean los generadores.

De otro lado, cuando esos públicos se reconozcan como futuros afectados, el compromiso del INGEOBRAS, de evitar el mayor daño posible, podrá ser cumplido a cabalidad.

La recomendación más importante en cualquier crisis es la comunicación permanente, utilizando todas las herramientas con las que se disponga. Ofrecer de manera permanente información sobre la forma en la que 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 con la clase de maquinaria y la cantidad de personal expuesto con los que opera.

### **A. Delimitación de los públicos**

A continuación se presenta la gama de públicos que conforman INGEOBRAS y con los que podría verse involucrado durante una crisis. En algunos casos se definirá cuándo son aliados y cuándo detractores.

#### *Público Interno*

- Públicos Generadores: si crean una imagen positiva de la organización.
- Públicos transmisores: si reproducen un comportamiento que refleje las bases de la imagen corporativa del INGEOBRAS.
- Públicos Destruidores: 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. Ellos serán los terceros más 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.

- \* Serán aliados: si están bien informados de todo el quehacer del INGEOBRAS y si trabajan en un buen clima laboral.
  - \* Serán detractores: cuando resientan falta de comunicación e información de parte de sus jefes y entre sus equipos de trabajo, cuando conozcan o perciban prácticas inadecuadas en el trabajo de su organización.
- Junta Directiva
- \* Serán aliados: en apoyar todas las políticas propuestas del INGEOBRAS.

#### *Público Externo*

- Público Estratégico: sin el cual la institución no puede desarrollarse.
  - 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 retrase el cumplimiento de sus jornadas, por ejemplo: que lleguen tarde sus hijos a las escuelas, que pierdan una venta o un cliente, 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 resulten en más fuentes de empleo para ellos.
  - \* Serán detractores: si se concede buena parte de los trabajos a empresas internacionales y si a éstas se les contrata por montos más altos que a las del país.
- Contratistas Internacionales
- \* Serán aliados: si el INGEOBRAS les concede buena parte de las obras previstas.
  - \* Serán detractores: cuando el INGEOBRAS de preferencia a las empresas nacionales.
- Empresas de obra pública o privada afiliadas en la Cámara de Construcción
- \*Serán aliados: siempre que el INGEOBRAS les conceda, a las empresas constructoras que la forman, buena parte de los trabajos previstos.

- \* Serán detractores: si toman una postura negativa al no ser 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 suyo.

*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: en momentos de baja aparición del INGEOBRAS en la agenda noticiosa, 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 ataque político al INGEOBRAS.
- \* Serán detractores: podrían tener alguna influencia negativa en algún momento, si el INGEOBRAS concede una cantidad representativa de contratos a empresas constructoras internacionales; 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 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 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**

- Amenazas permanentes.
- Amenazas de coyuntura.

El INGEOBRAS es una institución sometida a grandes presiones y con 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 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 de las recomendaciones sólo se identifican las amenazas y se esquematiza una salida, en la etapa siguiente (Respuesta desde la comunicación a cada amenaza) 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 el siguiente componente:

*–Comunicación preventiva:*

Estrategias de comunicación aplicadas durante todos los momentos, que van a aminorar el efecto nocivo de la amenaza.

*–Desarrollo de marketing:*

Piezas de mercadeo y publicidad, enfocadas en inducir el pensamiento de los posibles generadores de crisis hacia la visión positiva del INGEOBRAS.

- Amenazas detectadas

- \* Críticas por la baja calidad de las obras.

*–Comunicación preventiva:*

Generar el mensaje de que el INGEOBRAS sólo trabaja con contratistas que pasen una prueba de calidad.

*–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 que SI hace y lo que NO hace el INGEOBRAS.

*–Comunicación preventiva:*

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

*–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.

*–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.

*–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.

*–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.

*–Desarrollo de marketing:*

Convocar eventos de manera periódica en los que se vinculen específicamente a los transportadores y al INGEOBRAS, como mecanismo de blindaje a sus posibles críticas de que no son tenidos en cuenta en sus sugerencias.

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

*–Comunicación preventiva:*

Atacar las críticas antes de que salgan, conociendo los factores por los que se guían los constructores. Por ejemplo, una de las críticas es la necesidad de que se vinculen a los procesos únicamente a empresas nacionales, para cerrarle el paso sería necesario divulgar las condiciones de la ley de contratación y mostrar beneficios concretos de abrir las licitaciones.

*–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.

*–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.

*–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 las que hemos descrito en páginas anteriores. Pueden venir algunas correspondientes a hechos coyunturales, pero serán en la gran mayoría de los casos ramificaciones de las planteadas.

Recomendamos verificar la amenaza de ocasión que llegue y tomar medidas similares a las usadas para conjurar las crisis descritas, variando sólo el mensaje de acuerdo al contexto que presente.

### C. Respuesta desde la comunicación a cada amenaza

- Herramientas de comunicación
- Herramientas de marketing
- \* Críticas por la baja calidad de las obras.
- Mensaje a lograr:

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

- Pasos para lograrlo:

#### *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.

#### *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 que SI hace y lo que NO hace el INGEOBRAS.



- Mensaje a lograr:

Obtener claridad en la percepción de los ciudadanos sobre los verdaderos alcances del INGEOBRAS.

- Pasos para lograrlo:

*Herramientas de comunicación:*

- Identificar 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 entre las funciones de la institución.

*Herramientas de marketing:*

- Se recomienda evitar difundir de manera abierta el mensaje de lo que SI 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. Correo directo con mensaje segmentado de acuerdo a los públicos.
  2. Capacitaciones básicas en los temas de funcionamiento de la entidad, de acuerdo al interés de cada público.
- \* Crítica de los alcaldes municipales por el desarrollo de las obras del INGEOBRAS.

- Mensaje a lograr:

Mantener una permanente información en los públicos susceptibles de cambio de percepción por las críticas de los alcaldes.

- Pasos para lograrlo:

*Herramientas de comunicación:*

- Anticiparnos desde el INGEOBRAS a las críticas de los alcaldes y llenar desde antes que se produzca, el vacío de comunicación que éstas generan.
  1. Identificación de los públicos más sensibles y que mayor credibilidad tienen en sus alcaldes.

2. *Lobbying* con los líderes de opinión y fuerzas vivas de cada municipio, llevándoles mensajes específicos que desvirtúen las críticas recurrentes de los alcaldes.
3. Comunicación de sostenimiento.

*Herramientas de marketing:*

- Desarrollar dos etapas:
  1. Conocimiento de los públicos y de los mensajes recurrentes, por medio de estudios de opinión (los primeros) y archivo de medios (los segundos).
  2. Entrega de mensajes segmentados de manera personalizada.
- \* Los transportadores critican en términos generales al INGEOBRAS.
- Mensaje a lograr:

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:

*Herramientas de comunicación:*

- Mantener comunicación periódica con el gremio.
  1. Convocar a reuniones abiertas entre los transportadores y funcionarios del INGEOBRAS, donde 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, resaltando las posibles acciones a tomar por parte del INGEOBRAS.

*Herramientas de marketing:*

- Como primera medida es necesario informarle al gremio de transportadores y a los medios de comunicación las intenciones de escuchar las sugerencias de éstos.
  1. Convocatoria a conferencia de prensa para la primera reunión.
  2. Generación de *Free Press* a raíz de las 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 a lograr:

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

- Pasos para lograrlo:

*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.

*Herramientas de marketing:*

- Con los datos obtenidos, organizar una campaña informativa permanente sobre la participación de las constructoras en el trabajo del INGEOBRAS, con el *spin* de mostrar a la entidad como generadora empleo.

1. Convocatoria a la prensa escrita para informar sobre los datos recogidos, que demuestran la cantidad de empleo generado en la entidad (3 veces al año).

- Enfocar los datos obtenidos en las oportunidades que se han generado desde el INGEOBRAS para que empresas nacionales trabajen en el exterior.
  1. 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 a lograr:

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

- Pasos para lograrlo:

*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 que no se generen estas noticias.
    - 1.2 Crear lazos de confianza por medio de realizar talleres formativos de temas relacionados, pero de marcado interés por parte de los periodistas.
    - 1.3 Realizar recorridos por los lugares de construcción de las obras, con las 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.

*Herramientas de marketing:*

A partir de elementos gráficos apoyar el contacto con los periodistas, de manera que tengan en todo momento fuentes de consulta de los temas relacionados al INGEOBRAS.

1. Diseño de una animación en video con el proceso de construcción de una vía y entregarlo en CD.
2. Diseño de piezas gráficas que se constituyan en una especie de biblioteca multimedia 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 ponen en marcha las acciones delineadas en el Manual de Crisis o si únicamente se trata de una situación menor que no requiera dar esos pasos.

Una vez declarada la situación de crisis, el comité será el responsable de la gestión de la comunicación durante el desarrollo de ésta.

Las personas que compongan el comité de crisis, deben ser las más idóneas para enfrentar la situación de acuerdo a 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 a la crisis.

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

Composición del comité permanente de crisis:

Director de Comunicaciones.

Representante (de alto nivel) del departamento de la institución que está directamente involucrado en la crisis.

Delegado del Presidente del INGEOBRAS.

Delegado del Gobierno.

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

### *Análisis constante del comité de crisis*

El comité permanente de crisis actuará como el **radar** del INGEOBRAS para reconocer los planes de trabajo que podrían generar situaciones adversas.

Las herramientas de comunicación que pueden utilizarse son:

- Cuadro de análisis de opinión pública:

Mantener resumidas en un cuadro analítico, las posturas u opiniones de distintos sectores de la vida nacional respecto al quehacer del INGEOBRAS, con el objeto de identificar de cuáles sectores y/o públicos nos puede venir un ataque que se transforme en crisis y cuáles 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 da una idea de sus inconformidades, expectativas, peticiones, puntos de apoyo y satisfacciones respecto del trabajo de la institución.

- Reuniones habituales del comité:

Éste deberá retroalimentarse y tratar los temas más relevantes que sean identificados en el cuadro de análisis de opinión pública sobre el INGEOBRAS, con el propósito de realizar comunicación preventiva en las áreas que se identifiquen. 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 ser crisis) y retroalimentar sus soluciones de comunicación al resto del comité, por algún canal como puede ser el correo electrónico. Este Comité se reunirá una vez cada 15 días.

El Comité Permanente de Crisis debe tener siempre presentes los siguientes pasos generales de su actuación ante una crisis:

- Identificación de la crisis.
- Convocatoria del comité, primera evaluación, elaboración del Discurso de Espera.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Definición de la logística y establecimiento de un centro de control de la crisis, constitución del Comité Específico de Crisis, designación del portavoz o portavoces, evaluación de las necesidades de comunicación (públicos que necesitan con más urgencia de información: afectados, familiares de los afectados, empleados, medios de comunicación específicos, directivos, altos funcionarios del gobierno, técnicos).

- Resolución de la crisis.
- Información documental, procurando siempre entregar cifras y datos concretos, difusión informativa, *lobbying* institucional.
- Gestión de la post crisis:
  1. Evaluar el estado de la imagen y reputación corporativa del INGEOBRAS.
    - 1.1 A través de 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 que se identifique el 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 es la respuesta inmediata a la crisis y las funciones de cada uno de sus miembros deben estar preparadas desde antes de que ocurra, reforzando el papel del Comité Permanente.

Cada crisis que se genere al interior del INGEOBRAS requerirá del soporte de las personas capacitadas en el manejo de temas difíciles, que conozcan las posibles soluciones al problema y en el que se especifiquen los pasos concretos a 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 y será convocado de inmediato por el Director de Comunicaciones para sesionar 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 y sus miembros tendrían 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 a 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 para contrarrestar la crisis.

*La cabeza del o los departamentos afectados:*

Su función principal en el Comité Específico será la de proveer la información necesaria (TODA LA INFORMACIÓN) para ser procesada y dimensionar el estado real de la crisis que se enfrenta. Es necesario destacar que por mínima que pueda parecer una información relacionada, ésta podría ser la fuente de solución.

*Director de Comunicaciones del INGEOBRAS:*

Determinará, con ayuda de este manual, las mejores herramientas de comunicación a usar en el momento de desencadenarse 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, el Comité Específico deberá tener a su disposición mientras dure la crisis, el siguiente personal de apoyo, con posibilidad de tiempo extra al 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 crisis, el Comité Específico deberá tener preparado en el momento de empezar su labor los siguientes recursos:

- Listado actualizado de TODOS los periodistas que cubren la fuente, que contenga 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, 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 citado este comité por el Director de Comunicaciones del INGEOBRAS, 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 a los medios de comunicación y a los públicos afectados (directa e indirectamente) información **permanente** hasta que se conjure la crisis.

## **F. Esquema de capacitaciones**

*Objetivos:*

- \* Familiarizar a los miembros de los comités de crisis con la difusión de información en 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 a los objetivos de comunicación del INGEOBRAS.
- \* Perfeccionar a través de la práctica, las habilidades de comunicación de los voceros.

## **I. Entrenamiento de medios**

*Tips para la construcción exitosa de mensajes:*

1. Antes de su intervención en el medio, defina tres mensajes clave 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, desde el saludo marque su papel dando un brochazo a 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 aclararle 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 sea desviado de sus tres mensajes estratégicos, regrese utilizando frases conectores para hacerlo. 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 de prensa con prensa, radio y TV.
- 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.

## *II. 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 información ante la crisis.
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 éstas.
4. Redacte el Discurso de Espera, que es el primer mensaje que el comité de crisis informará públicamente.
5. Realice una simulación de una primera conferencia de prensa sobre la crisis. Otras personas del comité de crisis 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 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 impasse que afecte la reputación y 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. Para conseguir este último objetivo el Director de Comunicaciones de la entidad, preparará un *briefing* de las actuaciones de la institución que pueden convertirse en interés de sus públicos objetivos (ya definidos en este manual) cada que se detecte.

- Este *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, Junta Directiva del INGEOBRAS y el Presidente de la entidad.
  - Área y funcionarios responsables de la ejecución de la iniciativa.
  - Proceso de desarrollo.
  - Dificultades sufridas.

Es preferible que como portavoz permanente el INGEOBRAS tenga a una persona de alto nivel, se sugiere que sea el Presidente de la entidad y que sea este funcionario el canal directo con los medios de comunicación y los públicos externos.

Se sugiere de igual manera que el Presidente (en sus funciones de portavoz) adecue la intensidad de sus presentaciones y el grado de exposición, de acuerdo a la gravedad que detecten los comités permanente y específico de crisis. Dentro de esta gravedad es aconsejable el siguiente grado 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 que el Comité Permanente de esa crisis detecte necesidades concretas de los medios de comunicación o de los públicos involucrados.
- Cuando se manifiesten desinformaciones, por parte de los periodistas, como respuesta 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 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 y no utiliza mucho la figura del portavoz, sólo lo hace cuando la crisis se presenta y los públicos afectados solicitan respuesta inicial; y volverá a usarla cuando encuentra la resolución.

En el transcurso de 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 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. El Comité Específico trabajará vendiendo la imagen de que el portavoz está presente, pero que la crisis puede conjurarse sin involucrarlo en todo el proceso de resolución.

#### *Crisis manejable:*

A diferencia de los otros casos, en este tipo de crisis el portavoz servirá para atenuar el manejo mediático negativo que se le esté empezando a dar. 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 buscarle soluciones, atender sugerencias (no hablar de reclamos ni quejas); recalando el mensaje que lo harán hasta que 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 res-

puestas, incluirá una referencia a la SOLUCIÓN, sin mencionar nunca el problema que originó el inconveniente que acaba de pasar.

### **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 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 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. 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 que los medios (u otro público) la solicite, su respuesta debe ser similar a: “No contamos aún con esa información, pero estamos trabajando en conseguirla”.

Mantenga total apertura a 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) Recuerde 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 algo provechoso para su reputación de la crisis sucedida.
- 4) Evalúe el estado de su imagen después del accidente. No descuide la investigación sobre el ánimo y la moral de los trabajadores.





## Capítulo 5

### 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 terminar con la crisis o para plantear nuestra salida con el menor daño, 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 la correcta y la expedita resolución de la crisis.

La preparación adecuada de un portavoz nos puede dar la garantía de salir más rápido de la crisis y de entregar el mensaje que de verdad queremos entregar ya que muchas veces tenemos una idea que no logramos definir adecuadamente o no contamos con las personas que tengan la preparación apropiada para desarrollarlo bien.

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

El público siempre va a exigir que se le hable desde los pequeños detalles, va a querer que se le expliquen las cosas muy sencillamente, que las soluciones se le ofrezcan pero en el lenguaje que ellos hablan. Es muy importante que en 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 utilizado con claridad y con sencillez.

Desde el momento que suena el despertador en la mañana hasta el momento que llegamos nuevamente a la casa en la noche y nos disponemos a dormir habremos recibido una media de 400 mensajes y está comprobado que el ser humano solamente tiene capacidad de atender correctamente a 15. Entonces 385 mensajes que nos entregan en un día se pierden, la pregunta vital es cómo vamos a hacer como

portavoces o directivos de una compañía para que nuestro mensaje sea uno de los 15 mensajes que cumplen su objetivo y no vaya a ser parte de los 385 que se pierden.

Lo que más resultado da para lograr la meta es la individualidad del mensaje, si las personas afectadas sienten que se les está hablando a ellos en particular la respuesta va a ser mas efectiva y hay un porcentaje muy alto de conseguir buenos resultados. El 90% que la efectividad del mensaje que transmite el portavoz de la organización lo va a determinar la manera como se comunica; un portavoz preparado tiene capacidad de llegarle a más personas y de la manera más adecuada.

Para entregar un mensaje con éxito lo más importante es que 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 verificar los tres puntos siguientes:

1. *Captar la atención de la gente:* hay varios factores que nos pueden ayudar a conseguir el cuidado del público, el mismo portavoz puede ser uno, la persona que la compañía escoja para ese papel puede influir bastante en ese proceso. Igualmente la manera como el portavoz se comunique, el tono de su voz (que se puede trabajar para hacerlo más agradable), la postura corporal, el mensaje en sí y otras variables nos pueden ayudar a captar la atención. El nivel de lenguaje debe ser sencillo como decíamos anteriormente.
2. *Desarrollar el tema de manera clara:* luego de tener la atención de la gente a la que nosotros queremos entregarle el mensaje pasamos al segundo paso y es presentar el tema de manera muy simple y corta. Saber lo que queremos decir es importante pero también la manera como entreguemos el mensaje es definitiva, es el 90% al que hacíamos referencia.
3. *Concluya y prepárese para los aplausos o los ataques:* al final remate y prepárese desde antes que se de el encuentro con los medios para dos posibilidades, para los aplausos que se pueden dar, o para los ataques que puede ser el siguiente paso en esta carrera de crisis.

### **Actores con los que se interactúa en una crisis**

#### *Periodistas*

Aunque dedicamos un capítulo entero al comportamiento de los comunicadores en un proceso de crisis, nos vamos a detener un poco para evaluar a grades 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 los hace que per-

manentemente estén buscando la información que nosotros tenemos o tratando de conseguir una manera diferente de obtener esa noticia que se esconde en las crisis.

Son los dueños del micrófono y el público los quiere más a ellos que a la entidad que se encuentra en crisis, simplemente porque han tenido una historia larga con ellos y todo los días a través de la televisión o a través de la radio llegan a las casas y se sienten más cerca de los que podrían sentirse cualquier empresa que en términos generales se vuelve siempre muy impersonales.

Dentro de las mediciones que se hacen de confianza y credibilidad, los periodistas son profesionales muy bien aceptados, en especial la televisión que registra altos índices de favorabilidad, logrando que la gente los respete bastante.

Son profesionales que trabajan contra el tiempo y por eso cuando hablamos de la importancia de mantener ese flujo de información permanente y de respetar los límites que tienen los mismos periodistas es en el sentido de que si no se entrega la información a tiempo no sale publicada. No es por simple capricho del periodista, que piden la información con insistencia y van a agradecer bastante que los voceeros de una crisis les faciliten su trabajo, al final los que más se van a beneficiar van a ser las mismas empresas.

### *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 los lleve otro problema más. Van a ser los más interesados, bien sea como afectado o como público espectador que está expuesto a un proceso crítico, a que se resuelva rápido.

El público siempre busca entretenimiento e información más que cualquier otra cosa en los medios de comunicación y presentar una noticia como problema nos va a retrasar más esa solución de la crisis. No sabe cómo funciona la administración pública ni la empresa privada y esa es una de las grandes lecciones que tenemos que aprender en el momento de resolver las crisis, en el sentido de que habría que presentar unos antecedentes muy simples para contextualizar el drama que se esté viviendo.

Cuando hablamos del *Prime Time* o del horario Triple A pensamos que de por sí tenemos cautiva la atención del público y paradójicamente es el momento con más faltas de concentración en el día: en ese momento es cuando la gente está más cansada ya que ha tenido todo un día de trabajo o de estudio por fuera y lo que se quiere es llegar a la casa a ver la telenovela o a hablar con la familia o simplemente estar relajados. Eso nos lleva a tener una capacidad de atención muy baja y es 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*

Es conveniente realizar algunas pruebas que le ayuden a presentarlo frente a los medios de comunicación. Hay unas pruebas de color que se conocen como cronometría, todos tenemos un color que nos hace lucir mejor y nos ayuda a enfocar la atención sólo en el mensaje clave.

En muchas ocasiones disponemos de sólo treinta segundos en una entrevista que nos haga un periodista de televisión y tenemos que conseguir que con la adecuación física esos segundos la gente no los utilice para enfocarse en la camisa del portavoz que tiene unos arabescos grandes si no en el mensaje que se está entregando. Igualmente hay algunos defectos físicos que se pueden disimular con maquillaje en el momento que nos vamos a presentar frente a los medios de comunicación para garantizar que no se desvíe la atención del espectador. Estas ayudas nos sirven cuando lleguemos a ruedas de prensa en las que tengamos tiempo de prepararlas, pero van a haber declaraciones que nos van a tomar por sorpresa en las que obviamente esto no las podremos poner en práctica.

Sin embargo hay recomendaciones que son válidas en todos los casos, por ejemplo todos tenemos una posición para las fotografías o para las tomas en televisión que nos favorecen. Igualmente a través de algunos ejercicios que recomiendan los profesionales en esta área, podemos entrenar el tono de la voz de una persona y volverlo más agradable en los discursos frente a los medios, o grandes auditorios.

Es importante también tener en cuenta que algunos complementos del vestuario, accesorios y demás, pueden desviar la preciada atención que necesitamos conseguir mientras dure la declaración. Los tonos pálidos en la ropa son absolutamente perjudiciales para un portavoz en el momento de presentarse ante los medios de comunicación porque las luces de los estudios o las cámaras de televisión, al tener ropa de colores pálidos oscurecen el rostro.

### **Neutralidad en la imagen**

Lo más deseable es que los portavoces asuman su papel de representantes ante la opinión pública de una entidad y se presenten como tales. 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 un momento en el que podrían estar diciendo el mensaje clave.

El refrán que dice que los ojos son el espejo del alma se aplica perfectamente en esta relación directa con los medios, sobretodo para las mujeres portavoces y los peinados que usen y que puedan evitar que uno de los dos ojos esté tapado, a la gente siempre le gusta ver a la persona que le esta hablando a los ojos.

### **¿Cómo debe comportarse en las intervenciones públicas?**

Frente a una comparecencia ante un medio de comunicación, hable siempre desde los ejemplos sencillos, con frases cortas. Elabore dentro de las posibilidades, 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 efectos de haber pagado una página completa porque primero le da la legitimidad del medio de comunicación y segundo 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 también a implicarse en el problema y en la resolución del mismo. Lo que más buscan los afectados de una crisis es que la entidad que la causó se haga responsable de la misma y que compense los daños que ha ocasionado, 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 la posición que se tome.

De otro lado, en una rueda de prensa la intervención del portavoz no debe exceder los diez minutos en los que pueda aceptar que hay una crisis (o no aceptarla si es el caso), explicar las causas y asumir un compromiso para que se resuelva o aliviar los malos ratos que ocasiona. Luego es necesario brindar veinte minutos para preguntas y respuestas de los periodistas en las que se entregue el mensaje que se haya establecido. Es importante que quien dirija la rueda de prensa en lo posible conozca los periodistas que son hostiles a la entidad o 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 una pregunta hostil en particular pueda generar.

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 frente a esa empresa o entidad del gobierno han manejado en el pasado. Sería lo ideal conocer de antemano si el periodista es experto en el tema o si personajes del sector afectado participarán en la entrevista.

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. Igualmente saber cuánto tiempo duraría la entrevista nos va a ayudar a nosotros a determinar la clase de mensajes que podemos llevar y la particularidad de

estos, además de nuestros legitimadores con los que nos podamos apoyar. En el momento del contacto con el medio de comunicación es válido preguntar si podemos llevar al estudio funcionarios de la entidad, si queremos vincular a parte del portavoz 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 nuestra entidad asistirán miembros de otras organizaciones; eso nos ayudará a nosotros 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 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 de lo que queremos ofrecer; recordemos que estos son mensajes que hemos preparado y comprobado anteriormente con grupos focales para saber si va a tener una buena acogida o no.

El portavoz que elegimos debería tener la capacidad a partir de un entrenamiento suministrado por profesionales en el tema (entrenamiento de medios), para conducir la entrevista 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 en positivo, porque el periodista estará esperando sus respuestas negativas que le dan pie a formular nuevos ataques, que como ya vimos ampliamente en un capítulo anterior, les generan mayores índices de sintonía.

Henry Kissinger el secretario de Estado de los Estados Unidos decía que él siempre preparaba algunas respuestas antes de que fuera a 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 algunas preguntas para mis respuestas?

Esta anécdota de Kissinger se conecta con lo dicho anteriormente en el sentido de 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 será siempre explicar los temas que la gente no maneja, pero que son trascendentales a la hora de conectarlos con la explicación que esperan los afectados.

Van 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 un periodista. La mayor 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, 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.

Tiene que estar en sintonía con las políticas de gobierno o de la empresa privada para cambiarlas siempre al lenguaje de lo que la gente quiere escuchar, muchas de las crisis se desarrollan porque no se logra establecer buenos procesos de comunicación. Igualmente los portavoces convierten la terminología normal a terminología emocional, que en una crisis es lo más efectivo.

El papel que cumple el discurso de un alto directivo de una organización afectada por una crisis es bastante 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 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 logre siempre con esas intervenciones que la gente se compenetre con el mensaje, que el público materialice lo que está diciendo como 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" y la gente le creyó por que fijó un plazo, lo materializó. Y en 1969 efectivamente, el 20 de julio, el hombre estaba poniendo un pie en la luna 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 hubiera sonado como una más de las múltiples promesas que puede dar un presidente o un candidato en una campaña.

Como portavoz tiene que conectarse siempre 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 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 concéntrese para terminar este proceso crítico siempre en la esperanza de que todas las cosas van a mejorar y que se puede llegar a un punto de solución.

En el momento que se esté pronunciando el discurso es conveniente levantar la mirada cuantas veces se pueda, si se tiene la posibilidad de leer el discurso antes es lo recomendable. El director de comunicaciones que generalmente tendrá la responsabilidad de escribir ese discurso debe entregarlo con tiempo al portavoz de la entidad que lo vaya a leer.

Es bueno también hacer pausas entre los párrafos para establecer entre otras cosas, cuál es 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.

Utilizar una entonación adecuada para cada una de las etapas del discurso, la primera etapa va a ser distinta que los demás: el proceso de resolución y el proceso final. Las manos ayudan bastante para reafirmar lo que se está diciendo, y para convertir una simple frase en una realidad contundente si logramos gesticular bien. Hay algunas frases o palabras que van a requerir que el tono de la voz cambie y ahí tenemos que jugar bastante también en la preparación anterior de esos discursos, van a haber muchos discursos que nosotros no podamos preparar por el tiempo, porque las crisis requieren una atención inmediata, pero cuando el margen de tiempo lo permita, la preparación anterior del portavoz le va a ayudar a mantener el tono de voz ajustado, las gesticulaciones en su punto preciso y las pausas entre las frases para entregar un discurso con mayor efectividad.

El doble espacio y una letra de 14 puntos como mínimo le va a permitir hacer anotaciones de última hora que no le permitiría hacerlo un espacio sencillo y tener una mejor visibilidad de las letras. 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.

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

Deberían evitarse palabras que le puedan crear problemas al portavoz en el momento, palabras de difícil pronunciación o extranjerismos si no tiene buen manejo

de los idiomas. Las cifras grandes es necesario escribirlas en letras, en el momento con diez cámaras de televisión al frente es muy normal que por preparado que sea el portavoz, los nervios le hagan pasar malas jugadas y lea un número mal, la falta de credibilidad que proyecte a causa de esto, puede generar dudas en el tema central que resolverá la crisis.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 60 años que tenían problemas de diabetes e hipertensión empezaron a sentir dolencias adicionales que causarían la muerte a más de 30 de ellos en pocos días y tendrían en estado de gravedad a 42 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, disminuye la orina, provoca daños en el sistema nervioso, aumenta los latidos del corazón y posteriormente causa 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 ordenó de inmediato el retiro del mercado de producto. Igualmente las autoridades sacaron de circulación otros ocho productos desarrollados por el laboratorio estatal mientras se confirmaba la 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 21 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 alteraron la fecha de caducidad de la materia prima.

En medio de la crisis, la Caja del Seguro Social reconoció que de 20.000 frascos identificados con jarabe contaminado, sólo se lograron recuperar 2.000.

El diario La Prensa, uno de los más influyentes dijo en el seguimiento de la noticia: “En nombre de los fallecidos y los pacientes reclusos 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”.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Mantequilla de maní contaminada, de venta en varios países.

*Empresa o entidad responsable:* ConAgra Foods.

La Salmonela es un grupo de bacterias que ataca a los humanos cuando ingerimos alimentos contaminados principalmente por heces animales, produciendo serios trastornos intestinales y síntomas que podrían llevar a la deshidratación: vómito y diarrea; además de un malestar acompañado con fiebre y dolores abdominales.

Desde agosto de 2006 hasta febrero de 2007 en los Estados Unidos, más de 300 personas reportaron los síntomas descritos que hicieron temer una epidemia de Salmonela. Luego de una exhaustiva investigación, las autoridades determinaron que la fuente de la enfermedad en diferentes lugares del país era mantequilla de maní y específicamente la fabricada por ConAgra Foods, que se comercializa bajo la marca Peter Pan Peanut Butter.

De inmediato delegados de la 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 rastros de mantequilla de maní producida en la planta desde mayo de 2006. Incluso la orden fue más allá, cerraron la fábrica y pararon cualquier producción hasta tener la certeza de dónde había llegado la bacteria.

Sin embargo, los directivos de ConAgra Foods mantuvieron una firme disposición a colaborar con las autoridades en todo el episodio, inclusive el vocero de la compañía, Chris Kircher, consiguió mantener la calma a los empleados de la planta y a la gente de Sylvester en general al anunciar que aunque la fábrica no operara, todos continuarían recibiendo salario.

ConAgra es el mayor empleador del pueblo, donde habitan 5.900 personas.

Voceros del gobierno y de la fábrica dijeron que el motivo por el que se causó está emergencia fue una serie de frascos contaminados al igual que equipamiento de la fábrica con 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 esta y que siempre habían pasado los controles. Dijo además que restituirán el dinero de todas las personas que lleven el frasco de mantequilla de maní al supermercado o tienda donde lo adquirió.

Esta crisis tuvo una connotación internacional al registrarse el pedido de las autoridades sanitarias en varios países donde se comercializa el producto, en el sentido de retirar del mercado toda la producción de esta compañía. El INVIMA, la

entidad que regula el tema en Colombia, pidió en un comunicado público que los padres de familia verifiquen que los frascos no pertenezcan al lote 2111, correspondiente a ConAgra Foods.

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

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Álvaro Uribe aclara aportes de La Gata a su campaña de 2002.

*Empresa o entidad responsable:* Presidente de Colombia.

El ex ministro de Defensa de Colombia Camilo Ospina dijo en alguna ocasión respondiendo a la pregunta de un periodista sobre los errores cometidos en operativos militares: “Frente a los errores y las fallas que se han cometido, el Presidente no puede estar satisfecho, ni lo va a estar nunca. Pero hay una cosa que él mismo dice: ante los hechos se pone la cara y, sobre todo, se le dice la verdad a la comunidad”.

Esa había sido la máxima de Uribe en el desarrollo de su campaña y su gobierno, y la puso en práctica cuando en febrero de 2006, a tres meses de realizarse la elección que lo pondría por cuatro años más al frente de Colombia, el Presidente fue acusado de recibir apoyo económico de una mujer conocida como La Gata y que se encontraba procesada por la justicia por el delito de lavado de dinero.

“En la campaña presidencial mía, en el 2002, los empresarios de las apuestas dieron un dinero. Eso está en la contabilidad, y ahí hay un cheque con las firmas de esta señora. Está en la contabilidad, ingresó abiertamente, no se escondió, se le recibió un dinero”, dijo Uribe a los medios de comunicación apenas se tuvo noticia de la información que a esa hora reproducían todas las agencias internacionales.

Enilse López, conocida con el alias de La Gata había sido capturada unos días antes de las declaraciones del Presidente para enfrentar un juicio que la llevará a responder por lavado de más de 790 millones de pesos (405.000 dólares aproximadamente). El hijo de La Gata se presentó como candidato a la Cámara de Representantes por el Partido Conservador, de la coalición de gobierno, pero en el tiempo de la misma campaña electoral, fue expulsado de esa colectividad.

Dentro de ese mismo marco, el entonces ministro del Interior y de Justicia Sabas Pretelt de la Vega dijo que los aportes de empresas de juegos de azar están permitidos por la ley y que en el momento en el que el dinero entró se hizo de manera pública y las actas así lo demuestran.

López ha mantenido un permanente contacto con la clase política de su departamento, incluso un hijo suyo fue alcalde de Magangué la población donde tiene su centro de operaciones. Muchos de estos políticos han mantenido permanente contacto y la han visitado en repetidas ocasiones en la cárcel donde pasa sus días.

Uribe demostró que a pesar de no poder negar algo que realmente había sucedido y que aunque podría ser vinculado de manera negativa con La Gata, tenía a su favor la credibilidad del pueblo colombiano y para evitar una crisis actuó de manera expedita.





## Capítulo 6

### Periodismo en tiempos de crisis

*Creo que ningún editor de un periódico o ningún 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 con periodistas o recursos permanentes.*



**H**ay un actor muy importante en los procesos de crisis: los medios de comunicación y el trabajo que ponen los periodistas para solucionar los problemas que está causando la crisis o para atizar el fuego en algunas ocasiones cuando éstas llegan. Lo que voy a hacer en estos párrafos, es contarles cuál es el mecanismo con el que operan los medios de comunicación en una crisis, para que quienes están del otro lado en las empresas o entidades del gobierno tengan la capacidad de entender esa contraparte que son los medios de comunicación.

Los medios y los periodistas específicamente buscan en un momento de crisis algún factor que los diferencie de los demás y lo primero que tratan de encontrar son historias únicas. Una crisis es la misma para todo el mundo pero la manera de cubrirla es lo que va a mostrar la diferencia, el estilo de informar es lo que va a mostrar que ese medio de comunicación o ese periodista puede efectivamente captar la atención de los receptores de la noticia, de los lectores o en general de quienes siguen paso a paso el desarrollo de la misma.

Aquí se va a ver reflejado algo que en definitiva es lo que le va a quitar a los medios la capacidad de retener oyentes, televidentes, lectores o cibernautas; la competencia en la que se van a ver envueltos los medios por mantener la atención de la gente. Lo que hacen la mayoría de los periodistas ante una crisis de gran magnitud es encontrar una historia para hacerle seguimiento o escoger una de las miles que se generan en las crisis para trabajar en ella con el fin de que el público siga el desarrollo de la misma y convertirse en abanderados de algunas causas.

Aproximadamente a las 11:30 de la noche del 13 de noviembre de 1985 una enorme avalancha del río Lagunilla, en el que las aguas alcanzaban los 300 kilómetros por hora, provocada por la erupción del volcán Arenas en Colombia arrasó con una población entera llamada Armero.

Lo avanzado de la noche complicó la situación porque en las zonas rurales a esa hora las casas están cerradas por dentro y a causa de esto muchos perdieron su vida en el intento de escapar de su propia residencia. El saldo fue de más de 26.000 muertos, 20.000 damnificados, 4.400 viviendas y 19 puentes destruidos y un sinnú-

mero de historias dramáticas que aún hoy más de 20 años después se recuerdan con mucho dolor como la mayor tragedia natural en la historia de los colombianos.

Esta fue la noticia del año en la que participaron en su cubrimiento todos los medios nacionales e internacionales acreditados en Colombia, pero un medio de comunicación en específico, Televisión Española encontró a una niña de 13 años de edad que estaba atrapada por sus piernas con un muro de su casa que había caído por efectos del deslizamiento. El periodista de este medio lo que hizo fue seguir la historia de esta niña y se convirtió en el abanderado de esa causa a la que se sumaron el resto de medios con posterioridad convirtiendo a Omaira Sánchez (que así se llamaba la niña) en el símbolo de esta tragedia. Lamentablemente por su situación y el paso de las horas fue imposible su rescate y murió de gangrena gaseosa.

La historia única que diferenció ese momento de crisis de los demás cubrimientos periodísticos, fue la de Omaira. La habilidad de ese periodista fue concentrarse en una historia que lamentablemente resultó de manera negativa, pero que podría haber tenido un desenlace positivo; esas historias únicas son las que le van a dar a los medios de comunicación la posibilidad de desarrollar su trabajo, en esos momentos los medios de comunicación cuentan con alternativas para entregar la información con esquemas diferentes para mostrar la noticia que están presentando.

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 apoyan en expertos que conozcan el tema sobre el cual se generó la crisis y así la información cada vez va a ser más segmentada y vendrá de personas que aunque no sean periodistas son analistas de esta clase de procesos y 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.

Un episodio de estos en algunos casos se desarrolla durante bastante tiempo y los espectadores tienen la opción de hacer el seguimiento en diferentes etapas: cuando llegue a su casa de trabajar o mientras está en la oficina por los medios disponibles; recordemos el caso del 11 de septiembre o la cumbre de Grupo de Río en Santo Domingo el 7 de marzo de 2008 que en Colombia en cualquier sitio la gente siguió el desarrollo de los acontecimientos.

Los recursos cada vez son mayores a la hora de entregar la información, por ejemplo cualquier medio de comunicación puede tener corresponsales en el lugar de la noticia, sean de su planta de periodistas o como parte de alianzas que existen entre los medios informativos. De la misma manera se cuenta con recursos tecnológicos que antes ni se pensaban, el videófono es una herramienta que usan ahora los medios de comunicación para abaratar costos y cubrir sobretodo lugares apartados o donde se genere un conflicto. Es un aparato que a través de marcar un teléfono satelital manda una imagen de mediana calidad y permanentemente el periodista

sin necesidad de tener un camarógrafo y sin necesidad de tener salida exclusiva a satélite o contar con muchos recursos técnicos le va a permitir mantener una constante interacción con el público.

Esto lo que hace es generar diferentes puntos de vista porque antes se conocía una noticia por lo que retransmitían los canales tomando la señal de medios internacionales que sí estaban en el terreno. En este momento al contar con corresponsales en los lugares de la noticia, vamos a tener la posibilidad como televidentes, de que el mismo medio de comunicación 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 ningún editor de un periódico o ningún 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 con periodistas o recursos permanentes.

### **La inmediatez**

El 22 de septiembre de 2005 en un vuelo cuyo destino final sería la ciudad de Los Angeles en los Estados Unidos, un avión de Jet Blue una compañía de aviación de bajo costo con 139 pasajeros abordo más su tripulación, tuvo problemas con su tren de aterrizaje; sin embargo la habilidad del piloto logró controlar la aeronave. El papel de los medios en este episodio tiene que ver con que en el interior del avión, cada uno de los asientos tiene 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 veían por televisión su destino en vivo.

Este es un episodio que ocurrió hace poco tiempo. Cuando hablábamos unos pocos años atrás de inmediatez en la noticia no era nada a comparación con lo que está pasando hoy, cuando al minuto podemos estar enterados de lo que pasa en el otro lado del mundo o en nuestro vecindario y esa inmediatez de la información puede cambiar el rumbo de los acontecimientos. Contar con un periodista en el terreno y conocer las posiciones de los especialistas y de lo que podría ocurrir al 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, amenazando a 19 personas que tomó como rehenes con detonar una granada que sostenía en sus manos. El ex militar permitió el retiro de siete cautivos con la con-

dición de que ingresaran algunos periodistas y todo el episodio fue transmitido en directo por la cadena de televisión City TV. La presencia de los medios permitió conocer en tiempo real la crisis 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.

\* \* \* \* \*

Las crisis siempre pueden presentar una contraparte que contaría con una visión distinta y los medios tienen la obligación de presentarla como una posibilidad más amplia de formar opinión entre sus televidentes. Ahora es más viable contar varias versiones de las crisis por la capacidad informativa que existe, por la cantidad de espacios que hay. Hace pocos años había muy pocos canales de televisión mientras que hoy cuando se prende el televisor hay mínimo ochenta opciones para ver y esa amplitud de espacios permite también presentar múltiples versiones que se puedan generar en una crisis.

La televisión, la radio y la prensa a través de sus sitios en internet están en contacto permanente con los televidentes, con los radioescuchas o con los lectores para permitirles ver lo que está pasando en el momento preciso y 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 parecer mínima y que no llegaría a convertirse en un escenario de crisis, es maximizada por los medios de comunicación para generar los réditos que se obtienen y por garantizar las audiencias que arrastra un proceso de crisis, manteniendo a los espectadores pendientes del medio informativo.

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 por los medios de comunicación y puede afectar 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, con presentar las dos versiones que están surgiendo en la crisis o si al contrario contribuyen a que esos procesos críticos en muchas ocasiones por la legitimidad que tienen los periodistas, se agrande.

Muchos tenemos la percepción 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 de comunicación al contrario hubieran alabado 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 explícito 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 por 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 determinado caso. Estos cambios que pueden ser intencionales si saben que con su ayuda pueden contribuir a resolver una crisis, o cambios no intencionales si al contrario promover y sostener en el tiempo ese proceso crítico les genera a ellos más audiencia.

También influyen en ese mismo sentido para que las cosas sigan igual y para que las crisis no se resuelvan, la opción de influir en la cultura social del momento, muchas etapas de pánico que se han desarrollado en las sociedades en los momentos críticos es por un mal cubrimiento de algunos medios de comunicación o por una atención no adecuada que le presten algunos periodistas a un foco social que más tarde puede convertirse en crisis. La educación en este aspecto es supremamente importante, es uno de los factores más importantes para evitar una etapa crítica y los medios de comunicación en su función de educadores pueden cumplir ahí un papel destacado.

Siempre nos guiamos por crisis pasadas, tratamos de tener referencias de que en años anteriores surgió una crisis similar y eso es lo que traen a colación siempre los medios de comunicación; observen que cuando está llegando una crisis los medios de comunicación siempre se van a preguntar si va a ser igual a la pasada y 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 a ellos actuar con la celeridad que deberían actuar, porque muchas veces por tener la primicia algunos magnifican las conclusiones de lo 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 y sobre todo en lo que tiene que ver a su participación en procesos críticos. No sabría decir cuál puede ser la respuesta que da un editor o que da un grupo de periodistas para determinar su participación en estos temas, por ejemplo bajo qué parámetros trabajan las crisis.

La presencia que tengan las asociaciones de periodistas para regularse entre sí mismos no tiene mucho peso tampoco 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 mucho en el comportamiento personal de los comunicadores. A los periodistas si se las da esta libertad, si no hay una regulación como no la hay en la mayoría de las partes del mundo, van a seguir actuando teniendo como base sus antecedentes o preferencias personales: un periodista afín al partido del gobierno muy difícilmente va a catalogar una acción que surja del gobierno como un proceso crítico. En el caso contrario un periodista relacionado con el partido de oposición, con mucha seguridad va a tratar de crear procesos de crisis para que el gobierno se vea implicado en ellos.

El tema moral o los antecedentes religiosos de cada profesional también cuentan, por ejemplo sus posiciones con respecto a cuestiones como el aborto va a determinar la orientación que le impriman a la noticia. La influencia que causa 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 generalizar en ninguno de los párrafos antecedentes ni los que preceden, sin embargo quiero hacer claridad de la humanidad de los profesionales de las comunicaciones y que sus formas de actuar no van más allá de lo que podría verse en el 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 aún 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 sólo periodista se atrevería a apartarse de eso que están planteando la mayoría de los colegas para no llegar a verse 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, la mayoría de las notas cuando hablamos de televisión son inferiores a 60 segundos y en un formato de estos es muy difícil presentar una información completa. Entonces esa limitación de tiempo o espacio para publicar también cuando son medios impresos, puede generarles problemas y se pueden ver en algunas ocasiones como profesionales sesgados que están planteando una línea determinada, aunque la verdad sea que por falta de espacio no contextualizan como quisieran la historia completa.

En algunos casos se sabe de comunicadores que le siguen el juego al mercado al convertirse en vehículos de noticias sensacionalistas que, como hemos comproba-



do, son las noticias 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 los periodistas siempre van a tener dos opciones a la hora de realizar su trabajo: una es informar tal como ellos encuentren la noticia en el terreno sin cuestionar y la otra es 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 muchos, con alguna línea con la que presentan la noticia, les dan a los lectores o a los televidentes una visión sesgada de los hechos. Los periodistas son grandes generadores de opinión y tienen la responsabilidad de tener al frente a la población en general esperando ser enterada de los hechos noticiosos más importantes. Personalmente veo muy difícil que un periodista sea completamente objetivo porque primero ellos, como ciudadanos, son parte en alguna medida de la misma noticia que están contando y segundo hacen parte también en un nivel muy importante 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 entidades del estado o como empresa que está entregando la información, es importante conocer la objetividad histórica de cada uno de los periodistas que la cubrirá y adelantarnos en el seguimiento posterior a la manera como ellos podrían entregar esa noticia.

### **Especulaciones y manejo de las fuentes**

Uno diría que especular es la manera más fácil para entregar una información porque pasaríamos de escuchar un rumor y agregar algunos datos que podrían parecer creíbles para que creciera y se convirtiera posteriormente en noticia. Muchas veces en la protección que tienen de no revelar sus fuentes, los medios utilizan algunas que no son reales, rumores aumentados y validados con testimonios y referencias que surgen como muchas de las noticias que le dieron la vuelta al mundo: 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 ex becaria 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 ex becaria 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 todo esta historia: “Es enfermo. 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 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 determinan 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 el medio o los periodistas se le van a imprimir a la noticia que están entregando. Por eso es que se reconoce a periodistas que han logrado esos niveles de respeto tan amplios, logran sueldos enormes y ningún medio de comunicación los quiere dejar ir porque esa creencia que adquirieron como personas y como profesionales se la transmiten a las noticias que entregan.

Frente al rumor entra a trabajar el periodismo de investigación, una línea que no es bien aceptada en todos los medios de comunicación por los costos adicionales que esto puede tener. Sostener una investigación durante tres o cuatro meses para que al final arroje un resultado que puede no ser favorable a un medio en términos de audiencia no cuenta con muchos adeptos dentro de quienes manejan la parte productiva en términos de rentabilidad económica en los medios.

El manejo de fuentes me da la respuesta a preguntas tan delicadas como las que se hacen a diario los medios en el sentido de sustentar la credibilidad de una noticia. En esto hay que decir que existe una intimidación grande de algunas fuentes hacia los periodistas, con fuentes me refiero a gobierno, partidos de oposición, empresas privadas. Sabemos que la mayoría de los medios de comunicación están en manos de los grandes empresarios del país, que a su vez 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 plantearía como ideal no llegue a ser tal, porque intimidarían y obligarían a publicar una noticia sin la veracidad comprobada.

Algunas fuentes que adquieren legitimidad por actuaciones anteriores pueden llegar a generar noticias manipuladas, lo mismo un personaje de la vida nacional que

haya construido una credibilidad puede aventurarse a lanzar una noticia sin la total confirmación y muchos medios de comunicación lo van a seguir sin importar que no existan más 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 muy reveladoras:

- El 1% de los informes sobre la crisis, tuvieron dos o más fuentes con nombre, es decir fuentes visibles.
- El 25% de las noticias que hablaron de esa crisis tuvieron 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.

O sea que toda la información que nos publicaban de ese escándalo fue en mucha parte, como lo acabamos de ver en los datos anteriores, suministrada por fuentes que no dieron la cara y que por lo tanto nunca pudieron comprobar su autenticidad. Hace poco tiempo el papa Juan Pablo II dirigió un mensaje especial a los periodistas con motivo de la proliferación de medios y 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 se basan en el manejo que de ellas hagan otros medios y se convierte en una cadena de noticias repetidas, entonces lo que ofrezca el principal periódico del país, lo pueden asumir los demás medios 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 y que no tengan la marcada línea editorial que se sigue en ocasiones.

### **¿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 los otros medios de comunicación. Un medio de información es una empresa que tendría que generar resultados financieros, es decir nadie tiene un medio de comunicación para vivir de la altruista labor de informar.

Los medios de comunicación generan ingresos si manejan una crisis o una noticia con las características que hemos venido diciendo, una crisis que se convierte en

una información taquillera es un cubrimiento vendedor y esa credibilidad que podrían generarse hacia el futuro le garantiza ingresos cuando surjan esta clase de eventos nuevamente.

De la misma manera, hay una inversión que los medios hacen en su personal, una proyección de su equipo para convertirlos en legitimadores de la noticia del día a día, y eso está conectado con la confiabilidad que puedan tener algunos medios de comunicación.

### **Confianza**

Joaquín López Dóriga se inició como reportero a los 18 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 ha cubierto 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 está 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 decir cuántos ceros tiene su cheque mensual pero deben ser bastantes. Sin embargo para el medio lo que le plantea tenerlo dentro de su planta de periodistas es 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: de los temas que plantee en sus segmentos noticiosos, de las historias que el equipo periodístico tenga capacidad de detectar y entregar como 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, la cantidad de material que pueda ser basado en hechos comprobables sea alta. 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 tan importante que siempre juegan cuando se presentan casos como:

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

#### *Papel de los medios*

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

- El primero y que no tendría solamente que someterse a las crisis y a los momentos difíciles es que se conviertan en fuentes de educación, un medio que se convierta en educador puede ayudar a apagar crisis o a evitarlas.
- Lo peor que pasa en una crisis son los estados de pánico que se generan siempre cuando hay desinformación y esa falla la pueden cubrir los medios de comunicación a través de esta clase de procesos, los excesos que se presentan en las calles o por actores irresponsables de las crisis, deberían convertirse en el blanco de los medios para clarificar con objetividad lo que está pasando y más importante aún: lo que puede llegar a pasar.
- Serían los perfectos reparadores de la verdad para buscar un equilibrio entre las partes, lo ideal sería buscar el consenso y ese debería ser el papel de los medios de comunicación ayudando a crear una solución más que crear dificultades.

Decía un crítico de medios de comunicación que “mientras menos sepamos en una crisis más seguros estamos” y 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 la manipulación que puede existir entre los actores de esa situación puede generar un contexto inmanejable. Si revisamos con juicio los momentos difíciles que han pasado empresas o gobiernos vamos a llegar a la conclusión de que en sus inicios, éstos pudieron 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 o cuando existe ese código de ética no cumple con el objetivo

que debería cumplir, ahí podemos hablar de que los medios de comunicación hagan uso de la libertad de prensa consagrada en la gran mayoría de constituciones del mundo, pero asumiendo una actitud responsable sobre todo en momentos de tanta complejidad para organizaciones públicas y privadas como las crisis. 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. Los medios también al seleccionar la manera como van a difundir esa información van a establecer si la población la recibe con placidez o con desagrado. Podemos, como ciudadanos del común, crear un cuadro crítico dependiendo de la manera como el medio presente la noticia, con la clase de análisis que la muestra y en el momento que lo haga.

Este a muy grandes rasgos es el papel que cumplen los periodistas y los medios de comunicación en el manejo de crisis, como hemos venido diciendo desde el principio son los mayores actores en esta clase de procesos y 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 hacerlos aliados en el momento que la crisis golpee su puerta.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 sea de connotación positiva, estas representaciones pueden incitar a la idolatría que es considerada 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 ese país, publicó una serie de doce caricaturas en las que se representa al Profeta Mahoma, incluso con algún vínculo negativo: en alguna 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 10 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 el fuego pidió en su discurso de fin de año, 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.

Algunos medios para solidarizarse con su colega danés publicaron las caricaturas, lo que valió amenazas de boicot comercial a sus países y de grupos islámicos que intimidaron a los ciudadanos de los países donde se habían publicado. El encargado de la edición del diario francés *France Soir*, que había sacado los dibujos fue despedido de su puesto, mientras ciudadanos musulmanes marchaban por Europa.

Alrededor de 10 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 estuvieron participando activamente en el proceso, poner algún tipo de cortapisas a la acción de los medios sería coartar la libertad de expresión.

Los tribunales donde 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, está el 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”.



### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 en Texas su carrera 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 como una vez que para tomar imágenes del ojo de un huracán se ató a un poste por donde pasaría el fenómeno climático; o la ocasión en la 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 cuando se alargó por dos minutos un partido de tenis que la cadena televisaba, 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 los que pertenecían al Partido Republicano, que profesan una ideología contraria a la de Rather. Richard Nixon siendo presidente y George H. W. Bush siendo vicepresidente resistieron 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 y le dirigía frases intimidantes como "Preste atención, tenga cuidado con lo que dice". 40 millones de hogares seguían en directo la entrevista que duró nueve minutos en total y vieron cómo el conductor impedía que se desarrollara un diálogo fluido con el Vicepresidente, llevándolos a escuchar sólo la interpretación que del caso tenía el mismo Rather.

En un momento, que fue el golpe certero de Bush, éste alzó la voz y dijo "Lo que usted está haciendo, pretendiendo juzgarme por si 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 15 años después de ese incidente, la animadversión del periodista seguía más fuerte hacia los republicanos, y cometió el error que le cobraría la sociedad que mostraba hastío por la demasiada influencia que tienen en algunos casos 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 que los documentos 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 lograron gracias a esta equivocación, 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 falsos documentos, fue dada a conocer por varios blogs en internet que demostraron las falsas acusaciones al descubrir que uno de los escritos que supuestamente fue fechado en 1973 y escrito a máquina, había sido en verdad redactado en computador en 2003, porque las máquinas de escribir de 1973 no tenían algunos de los caracteres que se utilizaron.

Cuando ya la ola de noticias sobre este fraude era tan fuerte y 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 presentación del noticiero de la noche de la CBS, extinguiéndose a causa de una crisis de confianza, una de las estrellas más importantes del periodismo en los Estados Unidos.

## Capítulo 7

### 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 van a haber dos partes: los buenos y los malos.*



Uno de los puntos más 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 de la contraparte directamente 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 factores desencadenadores de 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 contradictores. Y como hemos venido diciendo en el tema de la segmentación, que es importante tenerlo en cuenta, es necesario saber que las crisis que podríamos sufrir no van a golpear a toda la población y como muchas de las cosas que hemos dicho en este libro, también van a ser segmentadas.

Algunas crisis, aunque se generan en toda la organización, van a golpear a un determinado nicho y nuestra responsabilidad es la de estudiar previamente los sectores que identificamos como potenciales afectados con una situación de esta naturaleza. Necesitamos, en la etapa de precrisis, 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 para cada una de las respuestas las estrategias de comunicación 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 compran independientemente de la buena reputación, 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 prestamos y evitar que esa crisis cause daño, a través de contraargumentos.

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 a profundidad el origen y sacar a relucir las intenciones de esos ataques, 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 la empresa o la marca que tiene (o la reputación del gobernante) y que es el mayor activo. Esta es la razón para mantener siempre procesos de precrisis activos y atentos a esas posibles fuentes negativas que dañarían la imagen de la entidad en un futuro y que pueden hacer que los niveles de aceptación de los productos desciendan considerablemente.

Claramente podemos ver que los competidores o contradictores pueden convertirse en una fuente importante de ataque en tanto que la consecuencia que esperan, es que nuestras ventas bajen para que aumenten las suyas. Las ligas de usuarios cuando no les damos la totalidad de las prerrogativas que exigen (en algunos casos reducción de precios o ampliación de horarios), pueden convertirse en generadores de los ataques.

Es importante destacar en este sentido a los grupos sociales y religiosos. Si vamos en contra de sus creencias podría pasar lo sucedido a la película *El Código Da Vinci* que fue blanco de ataques por parte de algunos grupos católicos y se registraron alrededor del mundo llamados de la jerarquía eclesiástica para que la cinta no fue-

ra vista, en algunos con 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, la prelatura personal del Papa que sale tan mal golpeada en la historia, decidió no demandar a la productora de cine. En una entrevista concedida por Marc Caroggio, responsable de la relación con los medios internacionales dijo tajantemente cuando le preguntaron si entablarían alguna acción legal:

–“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 pueden ser generadores de ataques al incitar respuestas fanáticas.

Lo ideal sería tener una pauta de comportamiento cuando surjan esta clase 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 para saber cómo enfocar nuestra defensa y saber cómo enfrentar ese mismo ataque. Generalmente las ofensivas cuando tienen motores similares no varían mucho.

La mejor manera de enfrentar esos ataques cuando los identifiquemos y reconozcamos sus frentes y las compañías que nos puedan atacar o las ligas de usuarios de las que hemos venido hablando es hacerlos públicos, primero con nuestros empleados o funcionarios para que tengan presente todo el proceso de comunicación interna del cual ya hemos tocado varios frentes.

Lo siguiente es preguntarnos después de tener todo lo anterior establecido: ¿a quién podrían afectar esos ataques?, ¿cuál sería dentro de nuestra organización el grupo de personas que estaría expuesto? A paso 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 trabajadores o funcionarios públicos son los atacados, podría decirse que las intenciones de la contraparte es generar desequilibrios en la organización para lograr manifestaciones en contra de nuestra misma entidad, promovidas por grupos de interés o 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 producción de nuestros productos o la prestación de los servicios que ofrecemos. La cadena de distribuidores y vendedores en este caso es muy sensible a los ataques y publicidad negativa que se pueda generar ya que cumplen un papel supremamente importante porque son quienes ponen los productos o hacen el puente para los servicios que prestamos hacia el público final. Por lo tanto si logran una desestabilización en este campo podemos perder la salida de los productos o servicios y la consecuencia lógica de esa empresa -sobra decirlo- va a ser el cierre o la quiebra.

En algunos casos nos vamos a encontrar con publicistas muy ingeniosos que nos sorprenden con estrategias de publicidad negativa y no permiten adelantarnos,



como nos vamos dar cuenta más adelante: sólo es necesaria una persona para terminar con la reputación de una entidad.

Y en esta categoría de una sola persona quiero incluir la publicidad, las cartas al editor de un periódico, un *blog* que se haga en internet, la publicidad boca a boca teniendo en cuenta que una persona que haga un rumor tiene la capacidad de destruir a través de publicidad negativa. No sólo la publicidad negativa es la que se paga en los grandes diarios, o en las cadenas de televisión, también la que se genera persona a persona puede hacer mucho más daño: los compradores que se pueden prestar a un juego de intereses para determinada compañía apabullando a la competencia, tienen una gran responsabilidad en todo este proceso.

En Medellín, Colombia hay una discoteca que se llama Mango's donde hace algunos años surgió un voz a voz que decía que allí se apareció el diablo en Semana Santa, la historia la llegó a conocer todo el mundo en la ciudad: una mujer estaba bailando con un joven bien parecido y mientras el baile estaba en proceso 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 el joven desapareció.

Los medios de comunicación y la gente del común la comentaba en la calle y sabía esa historia que podría parecer un desestabilizador pero la discoteca tuvo una respuesta rápida y acertada y a los ocho días hizo la fiesta del diablo y la institucionalizaron cada año; sin embargo sino se hubiera tenido esa respuesta casi al instante este episodio habría podido causar bastante daño.

Unos meses después conversando con el gerente de la discoteca me contó la historia completa en la que se mezclaron unos tragos de más que bebió la implicada y una figura del diablo que hay en el baño de damas. El subconsciente unió los elementos y la pobre mujer pasó la peor resaca de su vida, dándoles a unos recurrentes empresarios una brillante idea.

Lo importante es crear confianza para que todas las historias tengan dos tratamientos, que sea una balanza. Como en la versión del diablo uno de los tratamientos era la leyenda en la que se apareció en esa discoteca y el otro tratamiento es el que hicieron los empresarios y utilizaron después para hacer una fiesta. La gente por medio de la confianza que se ha logrado crear, en la compañía, en la marca o en el gobierno (en la figura del gobernante), tiene la posibilidad de decidir si es verdad o no lo es.

Cuando esto ocurre, es decir cuando son tan dañinos que pueden venir de una fuente que genera confianza lo más importante es delegar una persona del primer nivel de la compañía, en algunos casos tendrá que hacerle frente el director o el presidente de la misma, para que las respuestas vengan siempre de las más altas jerarquías de la empresa o del gobierno.

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 le surgió ya que no estaban midiendo las calorías que tenían sus productos y eso estaba generando una ola de obesidad infantil en los Estados Unidos. La respuesta que él encaró fue sacar nuevos productos, con la marca de la compañía que contribuyeran a hacer recetas saludables que ellos mismos entregaban de manera gratuita, que contrarrestaba -con una acción de comunicación y de responsabilidad- lo que estaba pasando en esa crítica que le hacían permanentemente.

Scottish Power que es una de las empresas más importantes transmisoras de energía en el Reino Unido se vio sometida a una crisis bastante grande porque dejó sin luz durante seis días seguidos 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 paso seguido reforzó sus esquemas de responsabilidad social y el daño para ellos fue menor.

### **Spin positivo**

En el momento en que tengamos que hacerle frente a la propaganda negativa con las armas más grandes que tengamos, lo hacemos con una de las defensas más efectivas: los mensajes positivos. Estos siempre van a neutralizar las afirmaciones negativas, si cometemos el error como directivos de la compañía o como funcionarios encargados del área de comunicaciones de seguir hablando en el mismo lenguaje en que nos atacan, de seguir respondiendo un ataque con otro ataque; 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 tiene que ser muy continuo, definirse ojalá antes de identificar los ataques y la publicidad negativa. Un mensaje permanente de la compañía en todo el proceso de resolución de crisis, en el proceso que duren los ataques debe ser proactivo en vez de reactivo, esto significa demostrar con hechos que los otros están mintiendo o que los ataques de la contraparte no tienen fundamento y no reaccionar negativamente ni buscando otro embate.

Una entidad no puede controlar los medios de comunicación a no ser que en el sector privado, el mismo grupo sea dueño del periódico o del canal de televisión, pero la importancia que nosotros le entreguemos 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 con un alcance que podamos mitigar.

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 van a haber dos partes: los buenos y los malos; como empresa que nos están atacando, tenemos un punto a favor y es que el ser

humano siempre se pone del lado del más débil, entonces al que atacan (si lo sabe capitalizar) es el que recibe siempre 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 en sitio más grande del mundo, la empezaron a criticar bastante en Estados Unidos por un episodio que involucraba su falta de cuidado en el medio ambiente y con gran acierto comenzaron a trabajar sobre eso: desarrollaron un programa de responsabilidad social que se encargaba de rehabilitación de parques o creación de nuevos en el que para el año 2005 destinaron un millón de dólares sólo para ese propósito. Lo que hacen todavía con ese programa es convertirlo en un punto de referencia de la sociedad en la que lo entregan, involucrando al resto de la gente al invitar a las autoridades locales, mostrando que el programa no es sólo de ellos.

### **¿Qué hacer frente a un ataque?**

Cuando sabemos que están usando propaganda negativa, lo primero es investigar las denuncias que nos están haciendo mirándolas desde una parte argumentativa, es decir: si me atacan con publicidad negativa yo lo voy a tomar como una denuncia y lo voy a investigar para determinar primero 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 de esa contraparte, puede ser que quieran lograr que los productos de la competencia aumenten en ventas, mermar la rentabilidad y la exposición que pueda tener nuestra marca, mermar la confianza que la gente pueda tener sobre nuestro producto o gobernante y 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 desmentir porque realmente se basan en alguna falla de la compañía que la contraparte o el partido de oposición, hábilmente, lo utilizan 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.

Mc Donald'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 todo el boom de propaganda que ha tenido en los últimos años: su comida produce obesidad infantil y no se cuida el balance nutricional que pueden tener los alimentos. Se vio sujeta a afiches repartidos en todo el país, con su conocido ícono Ronald Mc Donald, con 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. El resultado de elaborar un plan detallado de solución de crisis llevó a que hoy Mc Donald's sea el vendedor de ensaladas número uno en el mundo entero. En ese momento no lo habían determinado como necesario sino que siguieron enfrentándose y negando lo que la competencia les decía y que a la postre resultó cierto.

Lo importante es asumir la actitud, primero de preparar a los voceros de su compañía para hacerles frente a estos procesos y luego tomar como director o vocero de la organización 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 es su prioridad más importante-, que usted está en control de la situación y que va a asumir las consecuencias necesarias, primero para desmentir el tema si es oportuno y segundo para corregir los errores.

Las actitudes son importantes, el hecho de que un portavoz se muestre preocupado o molesto cuando tenga que hacerlo reflejan en los medios de comunicación un complemento a sus palabras, hacen bastante bien dentro de la comunicación no verbal y nos ayuda a transmitir el mensaje que queremos presentar. Es importante también mostrar la entidad y convertirla en un libro abierto, si uno no tiene nada que esconder la actitud más simple es ayudarnos con un contra argumento para rebatir lo que está diciendo la contraparte.

Si por algún motivo se decide que se va a realizar un encuentro en los medios de comunicación con las personas que le están minando la credibilidad a través de la publicidad negativa o de acciones de este tipo, tiene que estar preparado previamente con cifras, argumentos, datos, ejemplos recientes y con suficiente ilustración para mostrar que los que están equivocados son los de la competencia y son ellos quienes están generando esta clase de situaciones.

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, las crisis siempre tienen que ver con nuestra empresa, así sea para desmentirlas o repararlas.

Tenga presente que en esos días siempre los portavoces y los altos directivos van a estar sujetos al escrutinio público.

Responda siempre a los ataques, en algunos casos habrá que responder directamente, en otros casos de manera pasiva, eso sólo lo determina el momento en que la crisis llegue. La experiencia y el manejo de la precrisis nos darán la razón para saber cuándo habrá que responder de manera directa o cuándo asumiendo una actitud distante.

Los medios van a ser los actores fundamentales para que esa crisis pase. Manténgalos informados de lo que está pasando, de la respuesta directa que asumieron en el comité específico de crisis que era necesario dar, o esa respuesta indirecta que no es necesario convocar a los medios sino que se pueden mostrar por estrategias de comunicación o relaciones públicas.

Entregue información también a los públicos que se vean afectados directamente, no dependa sólo de los medios, del espacio que le pueda dar un periódico o los sesenta segundos en la televisión o 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 particular de esta gente para entregar la información que considera necesitan saber. Cuento su parte de la historia, lo que dice la contraparte con sus ataques negativos es sólo un parte de la historia y su organización tiene la otra parte (aunque la contraparte tenga la razón).

Remitámonos a una de las páginas anteriores donde decíamos que en algunos casos estaban hablando con la verdad y ahí no teníamos nada que hacer salvo aceptar responsabilidades. De todas maneras tenemos otra parte distinta a la historia tenemos que sacar a la luz pública, para conseguir que los vacíos de información que se generen, el público no los vaya a llenar como la historia de la aparición del diablo, imaginándose que de verdad estuvo en esta discoteca.

Hay temas muy difíciles que no deberían responderse en una declaración por teléfono o una declaración donde lo tomen a uno a la salida de la compañía o a la salida del ministerio en el que trabaja; estos temas deberían tratarse por escrito, son temas en los que se involucran cifras, datos trascendentes que no pueden dejarse al azar de la memoria del portavoz. Por más buena que sea la capacidad de recordar, al final le va a pasar lo que generalmente le ocurre a los estudiantes cuando terminan y entregan los exámenes, recuerdan la totalidad de las respuestas, cuando ya no las pueden anotar en la prueba.

## **Lealtad**

Muchas veces cuando llegan los ataques es cuando nos damos cuenta que nuestro producto o servicio debía haber generado con anterioridad lealtad a la marca o al gobierno para tener resultados menos dañinos. Teniendo en cuenta lo anterior una de las grandes aristas de la precrisis es la generación de estrategias para lograr que el consumidor final de los productos o el usuario final de los servicios mantengan lealtad permanente con la marca.

A partir de eso y cuando ya se haya creado una cultura de lealtades, 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 esa marca 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 del trabajo permanente para lograrlos mantener en la fidelidad de marca depende el resultado final.

### **Enfrente la publicidad negativa**

Lo que peores resultados puede traer 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 entre 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 y debe ser un maquillaje que no sea permanente porque ahí correríamos el riesgo del que hablábamos al principio de este párrafo en el sentido de que si no se refleja la realidad, se puede convertir en un problema de identidad corporativa bastante grande.

Wal Mart es la compañía de venta al público al detal más grande del mundo y por eso mismo se mantiene como blanco 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.

En una conferencia de prensa, Sarah Clark dijo una frase 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:

–“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 la información que se entregaba de inmigrantes ilegales que eran empleados y que eran sometidos a trabajos bastante pesados con una retribución que era muy poca, lo estaba diciendo siempre la contraparte y luego de esa conferencia de prensa 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 claramente cada uno de los 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 los grandes directivos al igual que todos también pueden perder sus bonificaciones si no hacen bien su trabajo.

Estos temas que podrían parecer como del resorte interno de Wal Mart y que no habría necesidad de sacarlos al público, ayudó 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 al huracán Katrina se dice que actuó más diligentemente que el mismo gobierno de los Estados Unidos. Wal Mart tiene un personaje dedicado solamente a situaciones de emergencia que cubre toda la compañía a nivel nacional. Igual como el gobierno tiene la FEMA, la Agencia Federal para Manejo de Emergencias, dentro de la compañía existe una división similar y lo que hizo el equipo de trabajo frente al huracán fue movilizar una gran cantidad de camiones para evitar que los locales que hubieran seguido funcionando tuvieran desabastecimiento y permitirles funcionar y seguir vendiendo.

Inclusive tenían un contrato en primera fase de cinco millones de dólares con el gobierno para proveer de alimentos y demás enseres de primera necesidad. Al lado de eso hicieron responsabilidad social, es decir se ganaron cinco millones por el desarrollo de ese contrato, pero donaron en medicamentos esenciales y en comidas preparadas más de tres millones de dólares.

### **El valor de los ataques**

Vámonos a la parte positiva de los ataques y determinemos para qué nos pueden servir. Como hemos dicho, las crisis siempre son generadoras de oportunidades y 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”. En muchos eventos de esta clase, los afectados pueden apoyarse en su exposición pública para salir más fortalecido; la curiosidad que se genera dentro de los públicos que no eran objetivos, 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.

Los consumidores siempre van a estar del lado del más débil, si el atacado asume su responsabilidad y tiene intención de reparar. Los ataques a los que estamos expuestos todos, siempre nos van a permitir replantear las fallas que no habíamos querido ver porque nos habíamos quedado en un estado de comodidad como pasa siempre 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 hace 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 en unas semanas a raíz de la atroz crítica pasó de vender 20 libros semanales a más de 300. Esas cifras le dieron la oportunidad para capitalizar esa crisis y utilizarlas 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 boomerang se devuelve, y en vez de lograr el efecto que queríamos para la competencia, las causas las podemos sufrir con unas consecuencias bastante graves para nuestra marca o reputación.

El otro es el lado emocional, es necesario demostrar que lo que está diciendo la empresa atacante es cierto y que está en juego su credibilidad cuando decide arremeter y que si no logra demostrar lo que está planteando su reputación va a sufrir un desgaste del que probablemente no podrá recuperarse con facilidad. Pepsi en algún momento utilizó una campaña sin mencionar nombre propio diciendo “nosotros somos los mejores” y 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 mas Coca Cola que Pepsi y esas mismas cifras se encargaron de mostrar quiénes vendían más y por ende quiénes tenían mayor aceptación.



## **Publicidad comparativa y publicidad engañosa**

La comparación aunque tiene restricciones legales también, 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 a Mc Donald's o a Burger King; al Partido Conservador o al Liberal, por ejemplo.

Si la publicidad comparativa es engañosa se puede convertir en desleal y es altamente penalizado no sólo por la ley sino por la escogencia final de los consumidores. Debe limitarse solamente al atributo del producto, hay algunas compañías o algunos partidos políticos que utilizan esta clase de publicidad descalificando a la competencia por 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, que sirva de balanza entre esas dos opciones para crear la elección de lo que está diciendo la contraparte o de lo que estamos planteando en nuestra organización.

Aquí entraría a jugar la habilidad de quienes plantean la estrategia de contra ataque y cómo con un grupo de apoyo, publicidad, medición de reacciones y juegos de palabras o imágenes comparativas se puede lograr una mejor reacción favorable a nuestra marca o candidato.

La publicidad engañosa, que es otro tipo de ataque, lo que hace es alterar 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 alteren y sean 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 acompañando nuestro producto, porque en la gran mayoría son verificables y pueden ser usados como estrategia de la contraparte para hacernos caer. Por ejemplo las compañías de papitas fritas tienen muchos problemas porque en sus envoltorios dice que contienen 45 gramos cuando en realidad tienen 35, cualquier límite de esos que se venda en la publicidad es considerado como publicidad engañosa cuando no corresponda a la realidad y expone a la empresa a enormes sanciones.

Vivimos en un mundo donde sólo el más fuerte tiene capacidad de sobrevivir, los demás en esta era de globalización y fusiones, harán parte de la marca más poderosa o simplemente tienden 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 en algunas ocasiones se devuelvan a los agresores.

## *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* ¡Contra Wal Mart!

*Empresa o entidad responsable:* Wal Mart (como solución).

En una versión cinematográfica de El Quijote de la Mancha, don Quijote le dijo a Sancho Panza su fiel escudero, al ver que se acercaban unos perros: “ladran Sancho, señal que cabalgamos”. El ánimo que encierra la frase podría aplicarse a lo que 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 estudiado por varias escuela del ramo. Si sus movimientos financieros pudieran equipararse a la economía de algún país, Wal Mart ocuparía el puesto número 30 en las economías mundiales. Tiene casi 2 millones de empleados sus ganancias son de 11.300 millones de dólares. Lo más sorprendente es la gran base de datos con la 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 blanco de crisis por múltiples razones. Algunas sin fundamento y otras con justa razón:

- La principal de ellas es que afecta la calidad de los salarios de las zonas donde 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 a 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 miles de inmigrantes ilegales en los Estados Unidos, lo que viola una ley federal que prohíbe desde 1986 la contratación de personas que no demuestren legalidad en ese país. En octubre de 2003, las

autoridades norteamericanas arrestaron a más de 300 personas sin documentos en regla en almacenes de Wal Mart, a lo que 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 ataca sus crisis aún antes de que surjan.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Sabotaje contra Tylenol.

*Empresa o entidad responsable:* Johnson & Johnson.

En el otoño de 1982, un total de siete personas murieron en el lado oeste de Chicago por extrañas circunstancias, todas habían sufrido algún dolor o malestar en diferentes partes del cuerpo y pasadas unas horas de tratar de encontrar alivio fueron encontradas sin vida en sus camas o en los baños de sus casas. La causa 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 y se empezó a realizar una conexión que en verdad fue muy rápida de establecer, las muertes habían sido causadas por ingerir esta clase de Tylenol en particular. La razón más concreta estaría aún 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 que se descubrirán hasta dónde había llegado el alcance de la tragedia.

Un portavoz de Johnson & Johnson, compañía que produce Tylenol dijo a los medios que el envenenamiento no pudo haber salido de sus plantas de producción debido a los estrictos controles que tienen sobre el resultado 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 de dañar la compañía a través de la muerte de seres humanos.

Como siempre ocurre en estos casos, se generó una crisis de pánico de grandes proporciones, en un solo día el mayor hospital de Chicago recibió 700 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 existencia: su producto estrella era Tylenol, pero ante la publicidad negativa que habían recibido durante la crisis, era muy probable que ninguna persona en el futuro en sus cinco sentidos volviera a comprar ningún producto que llevara ese nombre.

Lo primero que hizo la compañía fue asumir el control de la crisis en dos etapas. El objetivo de la primera fue poner a las personas primero que las ganancias, pidió la recogida del mercado de 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 la recogida de más de 31 millones de frascos del medicamento, lo que originaba pérdidas por 100 millones de dólares. Igualmente la empresa ofreció cambiar todas las cápsulas de Tylenol 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 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 de llegar al fondo del asunto publicó en los medios una recompensa de 100.000 dólares por la persona que había ejecutado el plan asesino.

Menos de seis semanas después de las siete muertes, la empresa decidió enfilarse para mantener a Tylenol como el número uno del mercado, aún cuando su caída había sido altamente registrada en las pérdidas económicas que 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, ofrecieron durante dos meses, mientras ganaban la confianza, 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 fueron desplegados por el territorio nacional para hacer demostraciones al cuerpo médico y grupos de interés sobre la seguridad del nuevo empaque de Tylenol.

Este producto tenía antes de la crisis 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 24% de ese mismo mercado y la tendencia era al alza.

La conclusión general por la que no se acabó esa marca fue el manejo que la empresa hizo de la crisis y el apoyo que obtuvo (al ver su dedicación), 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.

## *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis: ¿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 la siguiente historia en la que se involucraba la cadena de comidas rápidas Mc Donald's:

Una noche después de las 12, se vieron a la entrada del Mc Donald's en un vecindario de Cuernavaca dos jóvenes que se sentaron en la banca donde está la figura en plástico del legendario payaso insigne de la compañía, Ronald Mc Donald. El que estaba sentado justo al lado del payaso dijo:

–Estoy muy cansado.

El payaso se movió y respondió:

–Yo también.

Contaron en el programa que de inmediato el joven que había hablado sufrió un infarto y cayó muerto, 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. Video que nunca se conoció.

Esta historia se convirtió de inmediato en comidilla de las personas que habían seguido *Otro Rollo* y rápidamente fue un tema de obligada conversación, al que como siempre 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 de 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 esta 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.

Un taxista aseguró a un noticiero en esa misma semana que el día anterior en las horas de la noche se había acercado a comprar una hamburguesa pero salió desparovido al ver mientras se acercaba al lugar, 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; Burguer King, la competencia directa de Mc Donald's lanzó 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, 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 8

### Post crisis, ¿cómo salir con el menor daño?

*Los procesos de post crisis se resuelven siempre teniendo una respuesta 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 enfrentarnos al final de nuestra organización.*



**E**ste último capítulo resume el paso a seguir en un proceso de 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 eviten nuevos procesos críticos que pueden llegar relacionados con un tema similar.

Si las nuevas crisis son del mismo tipo, ya estamos entrenados para solucionarlas o para tener un mejor desempeño, aunque todas las maneras de enfrentarlas van a ser distintas; y si por el contrario, son diferentes vamos a tener una ventaja: reconocemos cómo haría nuestra organización para responder a un proceso de esta naturaleza. Esto nos ayudará a establecer:

- ¿Qué tan activados están los mecanismos de alerta?
- ¿Cómo responderían nuestros empleados y funcionarios?
- ¿Quiénes serían dentro de los voceros que establecimos en las primeras crisis, las personas más indicadas para trabajar en las próximas?

### **Las consecuencias que nos deja cualquier crisis**

Los procesos de productividad y la moral de los directivos y todos los que participaron en esa crisis van a bajar; esto los hace vulnerables a riesgos inminentes. Implica que la concentración en el trabajo disminuye, la gente cuando se enfrenta a esta clase de procesos no se va a preocupar tanto por el desarrollo normal de sus funciones y al contrario se van a registrar pérdidas para la compañía por el bajo rendimiento, además si sumamos la ausencia de los trabajadores como consecuencia del desequilibrio, el ambiente de trabajo pesado se hace más evidente.

Aunque no lo creamos los costos de operativos por médicos al interior de la compañía aumentan, una crisis dispara los niveles de stress que pueden desencadenar en otras enfermedades, hay personas que somatizan a través de esquemas nerviosos, surgen conflictos entre los empleados, las personas que antes se llevaban bien ahora reacomodan las cargas de sus relaciones interpersonales y esos desencuen-

tros entre los mismos empleados nos pueden llevar a que con los clientes empiecen a existir relaciones tensas que van a afectar la percepción de la entidad y de lo que ésta hace.

Después de que llega la crisis y cuando creemos que hemos salido, tanto empleados como consumidores buscan posiciones seguras. Una buena ventaja y una de las consecuencias positivas es que los empleados comprenden qué pudo haber fallado y pueda restablecerse la confianza y la productividad, y hasta donde esté en sus manos los empleados evitarán hacer parte de una crisis.

En los consumidores que se ven envueltos en el proceso crítico de una compañía o una entidad del gobierno tienden también 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 los cajeros de un banco siempre van a tener miedo de futuros robos, las personas que estuvieron en actos de terrorismo siempre van a tener miedo de regresar a un centro comercial o lugares 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 la productividad se reduciría en un 80% en las dos semanas después de que se conozca la crisis.

Cuando vamos saliendo de la crisis lo primero es establecer un plan de cómo recuperar la confianza, como dice el título de este capítulo: cómo salir con el menor daño posible. Toda crisis siempre va a generar desgastes, el resultado de una crisis va a tener consecuencias negativas para una compañía o para una entidad del gobierno y ahí está nuestra habilidad como consultores o como comunicadores en crisis para superar el momento difícil. Pero más allá de superarla es necesario que a través de las recomendaciones que hemos entregado y los procesos de conocimiento que pueden llegar a tener de sus organizaciones, evitar que esa tormenta que acaba de pasar no se vuelva a repetir.

### **Plan de recuperación**

Desde el principio nos vamos a dar cuenta que vamos a necesitar todos los elementos necesarios que existan en el desarrollo de la crisis 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:* aquí están contenidos y serán sujeto de análisis cada uno de los directivos, empleados, los que participaron del comité específico y permanentes de crisis, las personas encargadas de actuar como voceros de la empresa o institución, las personas encargadas 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 tanto en la aparición de la crisis como en su manejo.

2. *Productos o servicios:* el principal interrogante a resolver es cómo vamos a lograr que el producto afectado recobre la confianza para sí otra vez y la gente establezca contacto directo con este producto o servicio y no pase lo que ocurre muchas veces cuando preferimos irnos para lo que ofrece la competencia. Igualmente puede aplicarse para la aceptación popular que pueda tener un partido político o un gobernante, que 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 su desaparición 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. Nuestra gran tarea es lograr que la comunidad 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 nuevamente (ojalá por iniciativa propia) los contactos que se quebraron.

Con los medios de comunicación es vital mantener una asociación permanente y distribuir información desde que la crisis se inicia; 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 que lo necesita va a dejar de lado sentimientos personales y en muchas ocasiones no se van a quebrar esas relaciones tan necesarias con la prensa.

Cada una de las crisis, y vuelvo otra vez a la individualidad de estos procesos, necesita planes de recuperación únicos. Por más pequeña que sea o por similar que parezca frente a otras que se han sufrido siempre vamos a necesitar establecer un plan especial de recuperación y ese va a ser el éxito para que nuestra compañía vuelva otra vez al mercado sin el daño que nos podía haber causado generalizar 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 responsabilidades tanto humanas como 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 *targets*, nuestro equipo tiene que conocer al consumidor post crisis y preguntarse qué decisiones adopta una persona diferentes a las que tomaba antes de que el proceso crítico llegara. 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 el 90% de los casos actuamos más por motivos emocionales que por motivos de 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 tenía 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 de los folletos que publican los supermercados con los precios de los artículos y las características de mismo.

Sin embargo el apoyo más grande que tiene este tipo de consumidor es la comunicación boca a boca, convirtiéndose en una de las estrategias más importantes que se usen para salir de la crisis, las referencias que les dé a sus familiares o amigos va a contar demasiado para realizar la elección en ese momento de post crisis.

La lección más obvia para una compañía es que hay que cambiar. Si llegamos a un proceso crítico es porque alguna de las cosas que hacíamos estaba fallando, tenemos que indagar sobre lo que pudo haber fallado de todo el procedimiento: la fabricación, distribución, publicidad, las estrategias de relaciones públicas o el control de calidad.

Las relaciones con los clientes van a ser distintas después de una crisis, vamos a tener que establecer nuevos nexos de confianza, lazos de relaciones más personalizadas con los clientes, los proveedores buscan tener la seguridad de que vamos a pagar nuestras obligaciones y seguiremos siendo la misma compañía seria con



la que ellos trabajaban antes de explotar la crisis. A los empleados igual tenemos que garantizarles si van a seguir trabajando en la empresa o si por el contrario ese segmento específico de la organización tendrá que desaparecer, para esto es preciso establecer los mecanismos necesarios de comunicación y cumplir con todas las vías legales para no generar rencores frente a la compañía y que posiblemente de eso salga un nuevo proceso crítico, como ocurrió con West Caribbean cuando después de un proceso de crisis tan grande en el que uno de sus aviones se estrelló, los empleados salieron a decir que la compañía además les debía varios meses de salario.

Las contrapartes van a ser también muy importantes en este asunto, tendremos que cambiar los nexos que teníamos establecidos directamente con ellos y replantear las estrategias de acercamiento. Vamos a ganarnos de nuevo la confianza de las entidades de gobierno y las empresas privadas con las que estamos acostumbrados a trabajar para que en un tiempo prudente su disposición hacia nosotros sea la misma que tenían antes de la crisis.

Luego de que pase un proceso de crisis nunca vamos a poder trabajar como trabajábamos antes en ninguna de las áreas de la compañía, no van a tener ni la misma atención ni la misma confianza que tenían antes. Aunque suene muy lógico lo destaco como una lección grande: los patrones que generaron las crisis, los que hicieron que se cambiara el normal desarrollo de la empresa, tienen que entrar a modificarse.

Todos los procesos de la compañía inclusive los que se pensaría que no estaban relacionados con la crisis tendrán que revisarse para saber qué daño pudo haberla ocasionado, muchos desgastes quedan ocultos por una gran cantidad de tiempo, incubando una crisis mayor. Los daños que se generan los tendrán que remediar las personas encargados de los procesos que sufrieron directamente por la crisis o los responsables de esas áreas, tenemos que entregar un mensaje primero de intolerancia frente a esos errores y segundo que la compañía está haciendo lo necesario para salir adelante y que no le importa prescindir de las personas que cometieron el error en su empresa siempre y cuando eso beneficie 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 menor precio económico del que tenía antes, aunque no siempre este valor que varía tiene que ser meramente monetario sino por el contrario una adición nueva a ese producto, algo que el producto no tenía. Una muestra 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 (caso relatado en un capítulo anterior). La compañía le dio a la gente un plus de seguridad al poner los tres sellos inviolables 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 (monetario) va a seguir siendo el mismo?
- ¿El valor (no monetario) va a seguir siendo el mismo?

Siempre va a ser necesario agregar valores luego de una crisis y no dejar el producto como veleta al viento porque se lo puede arrastrar la racha de mala confianza que adquirió. Como consumidores aunque no seamos afectados directamente vamos a estar pendientes del camino que la compañía asuma y recién terminada la crisis es una buena época para volver a construir la reputación de ese producto y por el mismo lado rehabilitar la de la organización.

Los focus groups nos pueden ayudar bastante a establecer qué está pensando la gente y analizar las actitudes determinadas que pueden tener los consumidores en cualquier momento; además de las impresiones que podamos retomar de lo que esperan hacia el futuro, no solamente de lo que ese producto plantea (con su nuevo valor agregado) sino lo que la compañía puede generar para los usuarios.

Si consideramos que el producto inicial no da la talla para poder seguir, podemos establecer la oportunidad que esa crisis genera y a través del desarrollo de la publicidad o estrategias de comunicación que veamos convenientes realizar, podemos pensar en planear la introducción de nuevos productos. Es la ocasión de cerrar la brecha negativa y empezar un nuevo esquema de relaciones con empleados, distribuidores, medios de comunicación, comunidad, consumidores y demás.

Al introducir nuevos productos habrá que pensar en lo global, en que la compañía no está desarrollada para trabajar en un sólo sector de la ciudad, debe estar capacitada para enfrentar cualquier reto que se quiera imponer y siempre pensar a largo plazo a no ser que la situación determine lo contrario.

Al público le interesa saber las lecciones de la crisis y por eso es bueno involucrarlo contando siempre lo que aprendió la empresa y comunicando las enseñanzas aprendidas. 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.

Es muy importante las sesiones de trabajo en las que todo el mundo participa y en las que se haga pública la posición de cada uno, siempre van a haber algunos puntos en los que no van a coincidir todos. Poner en común todo eso ayuda también a tener claro qué es lo que van a informar y tener los resultados de esos encuentros como el vehículo para comunicar las lecciones que dejó la crisis.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la crisis es un terreno abonado para la competencia, los procesos críticos siempre van a dar paso a que la contraparte lo

aproveche para lanzar un producto o establecer una nueva estrategia para subir sus indicadores y por ende bajar los nuestros como empresa o como entidad del Estado.

Aunque el tiempo de reacción es muy corto (en una crisis deberíamos reaccionar de inmediato), el mismo período de tiempo que nuestra compañía o nuestro gobierno está usando para salir de la crisis, la competencia lo está utilizando para evitar que salgamos de ella o para actuar de manera más positiva para ellos. La consecuencia del mal manejo de los tiempos es que la reputación de la competencia como el bueno de la película y nosotros como los malos empieza a subir, tanto que si no logramos reaccionar en el momento preciso nos convertimos en la contraparte negativa de la competencia.

Es decir, quien no ha caído en un proceso de estos siempre va a ser percibido como el que mejor conocimiento tiene y la competencia aprovechándose de estos factores genera lealtades entre los consumidores que eran afectos a nosotros y propicia que a raíz del escándalo se dé un crecimiento de sus ventas o de sus servicios basado en sentimientos como el miedo o la incertidumbre.

Frente a 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, sufrió una crisis donde se encontró en algunas de sus botellas benceno, un veneno que si se toma en altas dosis puede ser letal, pero las dosis que encontraron fueron mínimas. Sin embargo lo que importaba en este caso es que de todas maneras descubrieron presencia de esa sustancia y lo que hicieron, como actitud de empresa, fue retardar su participación en esa crisis pensando que iba a pasar rápido y sólo recogieron las botellas en algunas partes de Norteamérica.

La reacción del público consumidor fue de tremenda angustia frente a unas botellas de agua que posiblemente contenían veneno disuelto y su opción lógica fue seguir consumiendo el líquido pero de otras marcas. De inmediato subieron las ventas de la competencia y Evian una empresa del mismo ramo entró a llenar el espacio que dejó el desastre de comunicación y lenta acción de Perrier.

Antes de conocerse la presencia de benceno en las botellas de agua las acciones de la empresa se cotizaban a 1.900 francos, luego del descubrimiento, dos días después cerraron a 1.365 francos. Crisis = pérdida de dinero y credibilidad.

### **Para recuperarse**

Cuando la compañía no está en un buen momento pero sabemos que tenemos que entrar nuevamente al mercado, las solicitudes de información de los diferentes públicos no van a parar sólo porque la crisis haya cesado. La gente va a querer

siempre una respuesta final a lo que pasó o a las causas que llevaron a la compañía a sufrir esa crisis, nuestra visión debería ser mantener un permanente seguimiento a las informaciones que solicite el grupo afectado y no solamente ellos sino la gente del común que se vio tocada de alguna manera por la crisis.

Sin embargo hace falta una comunicación directa que plantee de manera sincera los errores que se cometieron para mantener una puerta abierta. La gente no sólo va a esperar comunicación de lo que hicimos frente a esa crisis sino que en ese momento van a recibir de manera acertada lo que podríamos hacer nosotros frente a futuras crisis.

La principal estrategia a través de acciones de comunicación es reducir la culpa frente a nuestros públicos, si tenemos que aceptar culpa lo haremos, pero matizando nuestra responsabilidad y creando noticias para que éstas opaquen el pasado negativo que acaba de vivir la organización.

Cuando me refería en ocasiones pasadas al presupuesto que una compañía debe designar para procesos de esta naturaleza, aunque no se hayan presentado aún, es algo para tomar muy en serio. Los procesos críticos pueden ayudar a desestabilizar una compañía a un punto tal que puede lograr su cierre. Este rubro podría ser percibido como de segunda necesidad y en muchas organizaciones no lo destinan, sin embargo cuando se atraviesa una situación así, siempre hacen falta recursos para salir de la crisis o para crear una nueva reputación de la compañía o del producto si consideramos que merece seguir en el mercado.

En este mismo orden de ideas es necesario establecer dos canales para recuperarnos: el primero es el de las relaciones públicas y las estrategias de comunicación en el que siempre vamos a tener limitaciones de dinero en esta clase de eventos y el segundo es el de la publicidad que aunque 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 de lo que tenemos que hacer para recuperar nuestra organización o la imagen de un gobernante. Como complemento a eso hay una serie de manejos que debemos tener en cuenta:

1. NO entrar en pánico: la mayoría de las veces pasa que los voceros por no estar preparados, porque son personas que no tienen un fogueo permanente con los medios de comunicación no están entrenados para enfrentar preguntas hostiles, y las personas que coordinan esos comités de crisis no tienen la experiencia tampoco para saber cuál va a ser la reacción de un periodista o determinado medio de comunicación frente a ese proceso.

2. NO deje de responder nunca: el vocero que determinemos en la organización nunca debe dejar de responder a cualquiera de las preguntas por difícil que él crea que son. Todas deben ser respondidas, sino en el momento inmediato de su formulación, sí en un lapso de tiempo que se pida para realizar las averiguaciones necesarias. Tres salidas que pueden ayudar en caso de no estar seguro de la respuesta, pueden ser:
  - No tengo la información conmigo en este momento, pero la puedo conseguir en unas horas y 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 e inmediatamente la tengamos la entregaremos a todos los medios de comunicación.
3. NO ataque a los medios: a los periodistas les encanta que los demanden, porque de esta manera van a conseguir más protagonismo y sus medios van a vender más. Recordemos que los medios de comunicación son una empresa constituida para generar ganancias. Un medio que se exponga a una demanda va a tener mayor protagonismo en todo el proceso de la demanda y aunque la pierda, generalmente las leyes están diseñadas para no perjudicarlos a ellos, cuando hay una resolución de la demanda simplemente exigen una rectificación en el espacio que ellos tienen, lo que pueden hacer perfectamente. En el peor de los casos tendrían que pagar algunas multas o compensaciones y como los medios son empresas supremamente grandes tendrían fácilmente el dinero para hacerlo.
4. NO se asuste 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. Es recomendable investigar a medida que la crisis avanza la reacción que la gente está teniendo frente a las denuncias de la contraparte y a los argumentos de nuestra empresa, en muchas ocasiones pasa que los ciudadanos no le creen a los medios de comunicación porque asumen una crisis como una bandera propia por cualquier motivo.

\* \* \* \* \*

Muchas veces como miembros de una compañía no trabajamos la respuesta correcta para salir de un momento crítico y evitamos responder lo que la gente está deseando que le respondamos, simplemente porque no estamos metidos en el interior de la mente de los consumidores.

Los procesos de post crisis se resuelven siempre teniendo una respuesta 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 enfrentarnos al final de nuestra organización.

## ***Crisis en la vida real***

*Tema de la crisis:* 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 servía para 2007 como oficial de la NASA, protagonizó un complicado asunto que obligó por primera vez a la Agencia Espacial 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. El agravante del caso es que la agresora que defendía su amor, estaba casada con otro hombre y tenía tres hijos de su matrimonio.

Tuvo que pagar una fianza de 25.000 dólares para quedar en libertad y asumir un permiso obligado de 30 días, del que cuando regresó, fue retirada de la NASA y devuelta a sus labores en la Marina. Nowak se había preparado durante 10 años para su participación en la misión espacial del Discovery.

La NASA, ante la inexperiencia de manejar esta clase de situaciones con su personal emitió algunas declaraciones sin hilar que dieron la sensación de no estar sobre el control de las cosas:

–“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 del director de la Agencia en contra de la política espacial del gobierno, se produjo con mucho eco en la Cámara de Representantes en marzo de 2006.

Mientras George W. Bush anunciaba que trabajarían para enviar en una década nuevamente una misión tripulada a la Luna, el director Michael Griffin aseguraba al Congreso que no se sacará “ni un centavo” de los estudios para los planes de Bush. Igualmente dijo que “estamos retrasando algunas misiones, pero no las vamos a abandonar”.

La verdad de la agencia era otra muy diferente a la que creía Griffin: para los próximos cinco años, habían anunciado recortes de más de 3 mil millones de dólares. La reestructuración financiera correspondía a los planes tripulados a la Luna y a Marte en los años próximos.

Algunos científicos de la NASA hicieron público su descontento con la reestructuración al asegurar que ésta sacaría a su país del liderazgo en materia espacial para traspasárselo a Europa. Donald Lamb, investigador de la Universidad de Chicago dijo que “lo concreto es que la ciencia en la Nasa está desapareciendo muy rápido”.

Luego de conocerse las múltiples informaciones a través de los medios de comunicación se produjo en la población la idea de un enfrentamiento del alto gobierno con la agencia y lo que es peor, el temor de perder el liderazgo de algo que habían tenido siempre.



### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* Hermano de general de la Policía de Colombia, 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 Oscar Naranjo Trujillo, 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, como efectivamente se comprobó cuando a mediados de 2007 fue nombrado Director General.

La noticia que le comunicaron a Naranjo desde Alemania le informaba que su hermano menor Juan David Naranjo Trujillo había sido capturado por las autoridades de ese país mientras pretendía entregar 35 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 institución.

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 30 años de servicio público nunca creí que la maldición del narcotráfico llegara a mi propia casa”.

Ante la mirada atenta 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 manera preliminar por una autoridad alemana 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 ser una crisis que llevara al final de la carrera de un oficial brillante y destacado a nivel internacional por sus constantes y certeros golpes al crimen or-

ganizado, se convirtió en una situación aliada para el protagonista: Oscar Naranjo Trujillo conmovió al mundo entero al relatar cómo un 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 del Presidente Álvaro Uribe Vélez que poco tiempo después lo designaría para el más alto cargo de la Policía.

## *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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, ANCOL (Agencia de Noticias de Colombia)

De inmediato, el grupo guerrillero de las FARC, calificada como organización terrorista y narcotraficante por varios países del mundo, creó una agencia de noticias haciendo eco del nombre con el que Pastrana había bautizado a la estatal y le puso ANNCOL (Agencia de Noticias Nueva Colombia). A través de mantener esa agencia, las FARC lograron que el gobierno cambiara el nombre de la suya por SNE (Servicio de Noticias del Estado) y hoy es de dominio público que ANNCOL pertenece a ese grupo guerrillero.

La crisis de este apartado 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 Dell, se quedaron extrañados al encontrar esta referencia comercial en la 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 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 de los secuestrados en poder de las FARC el 10 de enero de 2008.

“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”, finalizó Ledesma.

### *Crisis en la vida real*

*Tema de la crisis:* 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 Colombia no paraban de sonar. La razón: El presidente de la entidad Jorge Londoño y el vicepresidente Federico Ochoa, habían sido cobijados con resolución de acusación por su participación en la compra del Banco de Colombia diez años atrás. La Fiscalía determinó con esta medida que los dos altos directivos tendrían que dar explicaciones de cómo -según sus primeras acusaciones- habían incurrido en “los delitos de estafa, utilización indebida de fondos captados del público y operaciones no autorizadas con accionistas” hacia los dueños del Banco de Colombia, la familia Gilinski.

El dilema para los directivos del banco número 12 de América Latina, fue acertar en sus actuaciones para evitar que los más de cuatro millones de personas que tienen relación con el banco, 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 de créditos a gran escala para las operaciones de Bancolombia, estuvieron desde ese mismo momento prestos a solucionar cualquier eventualidad de iliquidez ante retiros masivos. Igualmente el Banco de la República de Colombia estuvo atento a necesidades de efectivo.

Las repercusiones internacionales fueron llegando poco a poco y en un despacho de la agencia económica Bloomberg se leyó en las primeras horas, luego de conocerse la noticia: “Londoño el presidente de Bancolombia es acusado de fraude”. Sin embargo la rápida respuesta de los directivos a sus contrapartes internacionales evitó que en una buena medida, los inversionistas dejaran de hacer sus movimientos. 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 fue una leve caída. El día empezó con una baja de entre el 6% y el 8% y al finalizar se despejó el panorama a favor del banco con un descenso de entre 3,8% y 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.

Seis días después (el 10 de enero) de producirse el llamado de la Fiscalía, esta misma entidad revocó la detención de Londoño y 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 es que la confianza en la entidad como tal, no se vio perjudicada.

**Anexos**





**E**n 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 a la operatividad de la empresa o gobierno de manera que contengan términos generales que serán siempre de gran ayuda.

De lo macro se pasa a lo micro en el momento que llegue la crisis.

Estos anexos pueden ser uno de los primeros insumos cuando se conforme el Comité Permanente de Crisis, porque servirá 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 de los elementos que produjeron la crisis con la manera cómo la enfrentamos y luego –cuando todo pase–, entraría 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 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 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 Pontezuela, 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 Democrático 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 debidos 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 rueda de prensa 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 Pontezuela 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 en anuncio esta mañana a los medios de comunicación, el candidato a la alcaldía de Pontezuela, René Moreno.

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 a entidades de corte internacional como Praxos y el Canal de televisión Zuma en temas contables.

Las cuentas de campaña estarán abiertas para que los medios de comunicación realicen fiscalización día a día e informen a los pontezolanos los movimientos de la campaña.

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****CHECK LIST DEL COMITÉ PERMANENTE DE CRISIS**

<b>Elemento</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Encargado de seguimiento / control</b>
¿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**

*CHECK LIST DEL COMITÉ ESPECÍFICO DE CRISIS*

<b>Elemento</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Encargado de seguimiento / control</b>
¿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 podemos disponer para relaciones públicas y responsabilidad social?		
¿De qué presupuesto podemos disponer 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?		



## **Agradecimientos**

*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 a nivel de posgrado para fortalecer la responsabilidad social que hay detrás de la resolución de las crisis.*

*A mi colega Ana 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 los visitantes de [www.politicaymarketing.com](http://www.politicaymarketing.com) 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.*



Este libro fue impreso en los talleres gráficos de Serviprensa S.A. en el mes de octubre de 2008. La edición consta de 2000 ejemplares en papel bond antique 80 gramos.