



Gestión de crisis: Nuevas capacidades para un mundo complejo

Teodoro Wigodski

Académico del Departamento de Ingeniería Industrial,
Universidad de Chile.

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. La aparente normalidad puede preceder a los tres grandes tipos de crisis organizacional - los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los stakeholders; y las acciones dañinas por parte del personal de la empresa - hacen necesario implementar un sistema sensor del riesgo de crisis, así como los planes de administración y de comunicación de la crisis.

Estamos acostumbrados a vivir en condiciones que denominamos dentro de rangos normales. Sabemos cómo actuar de manera efectiva en estas condiciones. También el trabajo se desarrolla en el contexto de un conjunto de atributos que, según la expe-

riencia personal y colectiva, permite reconocer patrones de comportamiento y, con ello, saber cómo actuar para administrarlas. Pero, ¿qué hacer ante la noticia que el avión que transportaba a los directores de la empresa ha tenido un accidente? ¿O si la empresa pierde a su principal cliente, si una eventualidad interrumpe el proceso de producción, si se produce un súbito cambio del accionista controlador?

Aunque el trabajo esté desarrollándose en condiciones de normalidad, una crisis puede emerger en cualquier momento. ¿Y Usted debería estar preparado!

Definiendo la crisis

En los negocios, cada decisión, emprendimiento o accidente puede tener consecuencias mayores, pues vivimos en un mundo complejo que se caracteriza por estar cada vez más interdependiente, diverso, ambiguo y

en rápido desarrollo. Un error cualquiera o situación imprevista puede tener repercusiones significativas para la empresa si los involucrados no saben manejarlo adecuadamente: eso es lo que llamamos una situación de crisis. Considerando el antiguo origen griego de esta palabra -cuando crisis significaba tanto “separar” como “decidir”, es algo que se rompe y porque se rompe hay que analizarlo. La crisis, en tal sentido, es una interrupción en la normalidad, un evento imprevisto que podría tener un efecto negativo en la organización de la empresa, su producción, su reputación o los intereses de los stakeholders, si no se actúa decisiva y oportunamente.

Tradicionalmente se manifiestan diversas señales que anuncian la proximidad de una situación de crisis; usualmente estamos muy ocupados para darnos cuenta de ellas y las ignoramos. Entre estas señales, que aparecen con más frecuencia de lo que po-

demos suponer, están, por ejemplo, los reclamos de clientes o proveedores con respecto a los productos o servicios, los informes de deterioro en la calidad de éstos, los accidentes laborales en el ámbito de la empresa y las malas prácticas a nivel de la administración. La gestión de crisis tiene como objetivo desarrollar en la empresa la capacidad de observar y reconocer las señales de riesgo, para oportunamente neutralizar el detonante de la no deseada causa emergente y, si las medidas que se adoptan resultan infructuosas, saber qué otras acciones realizar para mitigar el daño.

Aunque parecieran innumerables los diferentes eventos con consecuencias negativas para la empresa, es posible sintetizarlos en tres tipos de crisis: los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los stakeholders; y las acciones dañinas por parte del personal de la empresa.

Ataques a la empresa

Este primer tipo de situaciones de crisis corresponde a las acciones premeditadas y cuidadosamente diseñadas para perjudicar a la empresa y/o a sus trabajadores, con inevitables consecuencias colaterales en otros stakeholders y, por ello, en la percepción pública de la empresa.

Los ataques a la empresa pueden provenir tanto del interior de ésta como de agentes externos. Los ataques no sólo están dirigidos al patrimonio físico de la compañía y de las personas que trabajan en ella, sino también a los sistemas informáticos y de logística que facilitan los procesos, a los activos intangibles como el prestigio de las marcas. Así, los ataques más usuales son la infiltración computacional, la difusión de rumores, la contaminación de productos, las acciones de violencia en el lugar de trabajo y el terrorismo.

Se produce una infiltración com-

putacional cuando hay acecho digital externo a las bases de datos computacionales de la empresa, o bien cuando deliberadamente una acción externa interrumpe o bloquea el sistema informático. Su prevención requiere constantes iniciativas de detección y análisis periódico de la vulnerabilidad de los sistemas informáticos. El personal usuario de los sistemas debe estar capacitado para administrar los protocolos de seguridad en caso de crisis, los empleados deben habituarse a respaldar la información de la empresa y las personas encargadas de los sistemas informáticos deben probar las medidas de seguridad constantemente. A este respecto, las policías ofrecen orientación para disminuir la vulnerabilidad de las empresas a los daños informáticos, como lo hace la Brigada Investigadora del Cibercrimen de la Policía de Investigaciones en el caso de Chile.

Un segundo grupo de situaciones de crisis por ataques a la empresa es la difusión de rumores malintencionados. Por rumor se entiende la divulgación pública de información falsa, interpretaciones equivocadas u omisiones sobre actividades, estrategias comerciales o labores profesionales de empleados de una empresa, cuando se realiza de manera deliberada y no por algún error tipográfico, confusión de fuentes periodísticas u alguna



o t r a
equivoca-
ción involuntaria.

Se debe tener presente que la tarea periodística -o de relaciones públicas- no se considera un acto de difusión de rumores si identifica al autor. La mayoría de las veces es imposible prevenir los rumores, aunque sí detectarlos si se encarga a una empresa especializada -una agencia de medios, por ejemplo- el constante y sistemático seguimiento a los medios de prensa tanto tradicionales como electrónicos, e incluso en los foros electrónicos donde interactúen los stakeholders. Ante la evidencia que un rumor está menoscabando el prestigio, la empresa requiere acompañar su defensa con una estrategia comunicacional que lo refute, proveyendo evidencia, testimonios y documentos de respaldo a los mismos medios periodísticos que lo están reproduciendo, además de lograr nuevas coberturas en otros

Gestión de Crisis | Desarrollo de nuevas capacidades

medios, incluyendo la difusión en Internet.

Un tercer grupo de crisis por ataque a la empresa es la contaminación de productos, en cuyo caso se trata de una iniciativa individual o colectiva que busca alterar la calidad, seguridad, aceptación y reputación de determinado producto. La contaminación puede afectar la salud de los consumidores, lo que requiere una rápida toma de responsabilidades por parte de la empresa para evitar acciones legales por parte de los consumidores. Es posible prevenir estos ataques con sistemas de seguridad en los procesos de empaque de los productos (sellos, coberturas y anillos plásticos), además de la debida certificación de calidad interna y externa. Ante una situación de este tipo es necesario realizar un rápido seguimiento al recorrido de los productos dañados, incluyendo tanto la cadena de producción interna como las instancias de manipulación externa. Si el resultado de la investigación señala que no hubo contaminación, se trata de otro tipo de ataque: difusión de rumores falsos y malintencionados, y se debe actuar en consecuencia. Si el seguimiento confirma que hubo contaminación, es necesario retirar el producto y advertir al público que se abstenga de consumirlo por un período determinado de tiempo, además de implementar a la brevedad un servicio de información y reclamos.

Las acciones de violencia en el lugar de trabajo, es un cuarto grupo de riesgo de crisis por ataque a la empresa. Ocurren cuando un acto inesperado lesiona la salud y/o la tranquilidad psicológica de uno o más trabajadores de la empresa. Estas crisis tienen lugar cuando una o más personas de la empresa son víctimas de un ataque físico por parte de algún familiar, compañero de labores o ex compañero, por causa de situaciones laborales -despido, denegación de peticiones, cambio en alguna de las condiciones laborales, sanción disciplinaria- o

Aunque el trabajo esté desarrollándose en condiciones de normalidad, una crisis puede emerger en cualquier momento. ¡Y Usted debería estar preparado!



bien de contingencias personales, como crisis de salud, familiares, endeudamiento, adicción, etc. La empresa previene estas crisis con un sistema de seguridad interno que controle la entrada de personas a sus recintos y observe con atención los espacios públicos internos, por medio de un cuerpo de guardias y de cámaras de vigilancia. Además, debe dar las facilidades y protecciones a sus trabajadores para que puedan denunciar cualquier amenaza o agresión verbal entre compañeros de labores, pues éstas son señales claras de una posible crisis por violencia en el trabajo.

Ante una situación de violencia en los espacios de trabajo de la empresa,

ésta debe prestar ayuda a las víctimas directas, a los involucrados indirectamente en el mismo lugar y también a las familias de los afectados, cubriendo para esto los gastos de asistencia hospitalaria, psicológica y médica. A menudo es necesario, además, llevar a cabo sesiones de motivación colectiva y actividades de esparcimiento y recreación para que los trabajadores puedan recuperar la tranquilidad en sus ocupaciones laborales.

Otro grupo de situaciones de crisis por ataque a la empresa es el terrorismo, es decir, la amenaza o realización efectiva de un acto de violencia contra trabajadores o inmuebles de propiedad de la empresa, con el objetivo de provocar miedo en determinado grupo de personas, conseguir resonancia en la sociedad para reivindicaciones, o bien para intimidar directamente a una o más personas con el fin de lograr o evitar acciones determinadas. La prevención de un ataque terrorista no es diferente de la de otros actos de violencia en la empresa, haciendo permanente seguimiento a las nuevas formas de ataque, interviniendo ante el comportamiento sospechoso de personas que entran a la compañía, ante la recepción de paquetes dudosos o ante vehículos motorizados extraños que eventualmente sean coches-bomba. La respuesta de la administración de la empresa al terrorismo debe, primero, informar de manera transparente a las personas involucradas sobre los riesgos a que están expuestos y ofrecer soluciones de contingencia como refugios y planes de escape. En todo momento la administración de la empresa debe manifestar la preocupación por los afectados y sus familias, tanto durante la crisis como en el tiempo posterior que sea necesario, y tanto desde el punto de vista laboral como médico y psicológico, además de ofrecer planes a sus clientes, colaboradores, proveedores y otros stakeholders, para reasumir lo antes posible las operaciones.

Gestión de Crisis | Desarrollo de nuevas capacidades

Accidentes en la empresa

Aunque el personal de la empresa siga los procedimientos de seguridad y que se haga una constante mantenimiento preventiva, los accidentes suceden. Es posible que situaciones perjudiciales o peligrosas impliquen también a personas que actúan de manera correcta, responsable y cuidadosa. Desde este punto de vista, el segundo tipo de crisis da cuenta de los accidentes a los que pueden estar expuestas las personas. Suele ocurrir que los stakeholders atribuyen algún grado de responsabilidad a la administración de la empresa por este tipo de crisis. Se pueden identificar cinco grupos en el tipo de crisis por accidente en la empresa, estos son: daño a personas por productos; error técnico en general; error técnico en un medio de transporte; denuncias y la súbita pérdida de personal fundamental.

El primer grupo de este tipo de crisis sucede cuando un producto elaborado por la empresa pasa a convertirse en una amenaza para los stakeholders, como en el caso de alimentos que presentan involuntaria contaminación, defectos en partes mecánicas, medicamentos que producen reacciones colaterales adversas, entre otros. La empresa puede prevenir el causar daño a personas por productos si cumple las inspecciones y protocolos de seguridad establecidos por la ley y las buenas prácticas de la industria en países desarrollados. Es factible detectar la posibilidad de esta crisis realizando un seguimiento a los reclamos de clientes, así como buscando patrones comunes entre los reclamos. Ante la evidencia de una crisis como ésta, se debe identificar el producto que causa daño, informar a los clientes cómo pueden devolverlo y, una vez reunidas las unidades sospechosas, eliminarlas. La empresa debe expresar su preocupación por las personas afectadas, y también ayudar a aquellos que están expuestos al riesgo.

Se pueden identificar cinco grupos en el tipo de crisis por accidente en la empresa, estos son: daño a personas por productos; error técnico en general; error técnico en un medio de transporte; denuncias y la súbita pérdida de personal fundamental.



El segundo grupo de accidentes en la empresa es el error técnico, es decir, la eventualidad que excede el control razonable que la empresa ejerce a todos sus procesos. Un error técnico puede afectar a los trabajadores y también a la comunidad, como cuando tiene como consecuencia un incendio, una explosión o un derrame químico. Se previene con entrega de información instructiva sobre cómo

protegerse en una eventualidad, con líneas telefónicas gratuitas y formularios electrónicos para reclamos, además de la implementación de un plan de recuperación de la normalidad en los comunicados a clientes, proveedores y socios comerciales. Ante las negativas consecuencias que puede tener un error técnico a terceros, la empresa debe reiterar la naturaleza accidental e inesperada la crisis y expresar su solidaridad hacia las víctimas y su entorno social, respaldando sus declaraciones con iniciativas observables y organizando ceremonias religiosas y eventos en memoria de las víctimas y en honor a los sobrevivientes.

Un tercer grupo de este tipo de crisis por accidente es el error técnico en un medio de transporte de la empresa, una variante del escenario recién descrito que significa la lesión o muerte de trabajadores trasladados por medios de transporte que pertenecen o dan servicio a la empresa, debido a un descuido en la mantención de estos últimos. Este tipo de error técnico atrae especialmente la curiosidad de los medios de comunicación, pues la mayoría de las personas está familiarizada con los accidentes en medios de transporte. Ante estos accidentes es urgente notificar a los familiares de las víctimas antes de que se entregue una comunicación pública, hacer presencia con directivos de la empresa en el lugar del evento para ayudar a las víctimas y sus familiares, declarar públicamente el compromiso y la solidaridad hacia las víctimas y su entorno, así como la completa disposición de la empresa a colaborar en la investigación de los hechos.

Un cuarto grupo de situaciones en el tipo de crisis por accidente es la denuncia. Este evento comunicacional sucede cuando la empresa es acusada de actuar de manera inmoral por parte de un individuo o asociación que no está conforme con lo que la empresa está haciendo. En este caso,

los responsables de la empresa tienen que decidir si la acusación requiere de atención, además de estar atentos a los stakeholders que tengan reparos hacia la actividad de la compañía y tomar contacto previo con ellos. La denuncia habitualmente se vuelve una acción pública cuando las personas no obtienen respuesta a sus reparos. Ante ello la administración de la empresa tiene que evaluar si es legítimo el reclamo y qué capacidad de afectar la reputación empresarial tiene el grupo que lo realiza. Si ante la protesta la administración ofrece una solución y sin embargo se hace la denuncia, se debe responder atendiendo la veracidad de ésta, desde negarla e ignorarla hasta negociar, hacerse cargo de ella, modificar o eliminar la causa en cuestión. En este sentido la soberbia no es buena consejera: escuchar no es señal de debilidad, por el contrario, los competentes directivos saben hacerse cargo de las expectativas de los stakeholders cuando la situación lo amerita.

El último grupo de situaciones en el tipo de crisis por accidente es la súbita pérdida de personal fundamental para la empresa. En estos casos, los directivos tienen la responsabilidad de transmitir explícitamente tranquilidad a los stakeholders, en especial a los accionistas, y dejar en claro que los procesos de la empresa siguen estando en buenas manos. No es posible prevenir y detectar todas las posibles causas de pérdida de personal, aunque se aconsejan revisiones médicas periódicas a los trabajadores y ejecutivos claves. También ante la eventualidad de un fallecimiento, una desaparición o una contingencia de salud irreversible se le exige a la empresa expresar su compromiso, honrando a la víctima y confortando a las personas afectadas. Además, se debe llevar a cabo de inmediato un plan de sucesión para evitar el vacío de poder, y de la manera que la aceptación del nuevo líder sea lo menos traumática posible para los empleados.

El tiempo es el recurso más escaso en una crisis, por lo cual es necesario tener preparado un plan de administración de crisis para la empresa.



Daño premeditado por parte del personal

El tercer y último tipo de situaciones de crisis se refiere a la dolosa actuación de empleados y altos ejecutivos, pues pueden dañar a conciencia la empresa provocando un daño reputacional devastador. Se pueden observar tres grupos de situaciones en este tipo de crisis por daño deliberado: el riesgo conocido; el desempeño laboral negligente y la violación regulatoria o legal premeditada.

Como riesgo conocido se entiende la crisis que en una empresa desata la

búsqueda febril de utilidades, que puede llevar a los ejecutivos de la empresa por conocidos altos riesgos en el control financiero, la gestión operacional o la estrategia comercial que derivan en situaciones descontroladas. Un análisis financiero que no considere la realidad de los costos que producen beneficios puede cegar a quienes deben tomar medidas preventivas y de control. Ante ello la empresa debe responder reconstruyendo su reputación mediante cuidadosas estrategias de comunicación en el ámbito empresarial, expresando solidaridad con las víctimas de la crisis e implementando acciones que prueben -a sus empleados y a los stakeholders- que han aprendido la lección.

El segundo grupo de situaciones en el tipo de crisis por daño deliberado a la empresa es el desempeño laboral negligente. Aunque es esperable el hecho que una persona cometa algún error en su trabajo, cuando los trabajadores dejan de cumplir sus labores sistemática y deliberadamente, la empresa debe hacerse responsable, para lo cual tiene que capacitar a sus trabajadores y supervisar el apropiado desempeño. Ante una crisis de desempeño laboral negligente, la administración de la empresa debe asumir su responsabilidad, pedir disculpas a los accionistas y otros stakeholders, expresar solidaridad si hay personas victimizadas y presentar acciones correctivas que prevengan una nueva situación de crisis de este tipo.

Un tercer grupo de situaciones en el tipo de crisis por daño deliberado a la empresa es la violación regulatoria o legal premeditada, cuando la administración se involucra conscientemente en actividades ilegales como corrupción, evasión de impuestos o tráfico de influencias, entre otras. Este tipo de crisis se puede prevenir y detectar con una permanente revisión a la fidelidad e integridad de los sistemas contables de la empresa, así como contratando a auditores independientes. Ante la evidencia de una

Gestión de Crisis | Desarrollo de nuevas capacidades

violación legal premeditada, inmediatamente se debe despedir a los ejecutivos involucrados, así como establecer y hacer pública una demanda de la empresa en su contra, mientras se conforma un nuevo equipo gerencial que restaure la reputación y la confianza de los stakeholders en la dirección de la empresa.

Para administrar la crisis

La administración y el personal de la empresa tienen que estar preparados para una crisis. Lo primero es implementar un sistema sensor del riesgo de crisis, el cual debe identificar y responder de manera periódica las siguientes preguntas: ¿Qué riesgos de crisis enfrenta esta empresa? ¿Cómo se está supervisando cada uno de estos riesgos de crisis? ¿A quién se le está informando? ¿Qué muestra la información de riesgo analizada?

El tiempo es el recurso más escaso en una crisis, por lo cual es necesario tener preparado un plan de administración de crisis para la empresa. Este se define como una cuidadosa y ordenada selección de datos útiles para enfrentar estos escenarios, incluyendo información detallada de posibles acciones y listas de contactos técnicos y de empleados, ejecutivos y directores responsables. Además, este plan debe considerar la conformación de un equipo de crisis con el personal que reúna los conocimientos, habilidades y el poder necesarios para solucionar la situación, el cual tiene que tener entrenamiento para asumir el control del plan de administración de crisis. Este entrenamiento busca que cada trabajador conozca y ponga en práctica su rol en la crisis, para que la empresa como totalidad tenga una buena respuesta y manifieste una fluida coordinación y comunicación. Estos ejercicios se pueden experimentar en seminarios de orientación, grupos de análisis de situaciones específicas, simulacros parciales o totales.

Además la administración de la

El plan de comunicación de crisis de la empresa debe ser activo, propositivo, constructivo y abierto a proveer fuentes de información, facilidades y acceso a la empresa para los medios, evitando considerarlos antagonistas o entidades hostiles, sino como la voz de los stakeholders.



empresa tiene que hacerse cargo de la publicidad negativa que las situaciones de crisis suelen conllevar. Para ello debe contar con un plan de co-

municación de crisis que especifique cómo se dará a conocer dentro y fuera de la empresa la investigación interna del evento, que establezca los procedimientos para la notificación a las autoridades regulatorias, y que defina la información que se comunicará a los medios de comunicación tanto sobre la situación que ha gatillado la crisis como sobre las prácticas de administración de la empresa. El plan de comunicación de crisis de la empresa debe ser activo, propositivo, constructivo y abierto a proveer fuentes de información, facilidades y acceso a la empresa para los medios, evitando considerarlos antagonistas o entidades hostiles, sino como la voz de los stakeholders. Para evitar que una situación de crisis empresarial se convierta en una simple noticia de escándalo económico o crónica roja, el vocero de la empresa debe ser un comunicador cálido, entrenado, familiarizado con los procesos de la empresa y que no comprometa legalmente a la empresa con sus declaraciones; debe acceder a dar breves entrevistas a los medios, además de entregarles informes y comunicados de prensa bien escritos para evitar malas interpretaciones, con un mensaje consistente y adecuado al medio de comunicación que muestra su interés en la noticia, sea prensa escrita, radio, televisión o prensa electrónica.

Un sintonizado sistema sensor de crisis que permita a los responsables hacer seguimiento a las señales de alerta temprana, que anticipan la superación del umbral de normalidad operacional, contribuye a que se despliegue oportunamente el plan de administración del riesgo de crisis, para idealmente evitar que la crisis se gatille o, en su defecto, desplegar las actividades de mitigación de una crisis en progreso, acompañado del apropiado plan de comunicación de crisis, para informar y proteger la reputación de la empresa en la crecientemente sensible y consciente comunidad. ●