

>> **Vivencias en una sala de crisis: errores y confusiones**

Madrid >> 09 >> 2013

Las paredes de las salas de crisis conservan los aromas inconfundibles del temor, la incertidumbre, la frustración o la tensión. Si no se perciben con nitidez, es que no ha habido tal crisis. En el espacio cerrado donde se reúnen quienes deben gestionarlas, se compendia una muestra diversa de actitudes, sentimientos y capacidades que serán la razón del éxito o del fracaso. No hay manuales, ni protocolos, ni herramientas suficientes para superar el factor fieramente humano de la gestión. Dijo Napoleón. "sólo hay dos palancas que muevan a los hombres: el miedo y el interés". Y ambas convergen en una crisis. ¿Una buena noticia?

Se toman decisiones por miedo a las consecuencias legales o económicas de un hecho o al daño sobre la reputación; por interés se defienden posiciones, se buscan aliados, se acuerdan soluciones. Por miedo o interés, los gestores buscan protegerse personalmente de los efectos colaterales de la crisis corporativa. Y así avanza la gestión de toda crisis, siempre dividida entre la autodefensa y las exigencias éticas que imponen los códigos de buenas prácticas.

La participación directa en muchos casos de crisis, y la realización de un alto número de simulacros, nos han permitido identificar algunos de los errores más notables que provoca la tensa convivencia en la sala de crisis de

los factores arriba mencionados. Para una mejor explicación, distinguimos entre **errores de organización, de gestión y de decisión**.

Organización

La deficiente organización de la estructura de mando y gestión de las crisis, ora por la ausencia de protocolos claros, ora por su desconocimiento o por la falta de una preparación adecuada, da pie a situaciones de cierta anarquía con efectos graves sobre el devenir de la crisis. Entre los más frecuentes figuran:

- **Indefinición o confusión de roles.** No está claro el papel que debe jugar cada integrante del gabinete de crisis. Se asume entonces el criterio jerárquico — el jefe decide— como fórmula para reducir riesgos. Como consecuencia, se limita el análisis y el debate, o lo que es peor por lo que tiene de pérdida de un tiempo precioso, éste se confunde con la discusión de pareceres personales a la espera de que el líder dé una orden. El efecto contrario sería la "guerrilla": cada cual asume su parte de protagonismo en el intento de controlar el problema, sin la debida coordinación. Con demasiada frecuencia, el responsable de Comunicación es quien acaba gestionando la crisis casi en solitario por la deserción del resto del equipo.
- **Encapsulamiento del gabinete de crisis.** La dinámica intensa de la crisis es causa de una progresiva tentación de aislamiento: es tal la presión y la necesidad de adoptar decisiones, que la sala de crisis se convierte en una especie de "caja estanca" de la que nadie entra o sale. El efecto inmediato es la creciente falta de referencias e información en el conjunto de la organización, que contempla atónita y cuasi paralizada el desarrollo de los acontecimientos.
- **Aburrimiento y dejación.** La prolongación de la crisis, o la creencia de que ya está todo hecho, suele distraer a bastantes de los componentes del gabinete de crisis, que consideran que otras obligaciones merecen ahora más atención. La falta de claridad en la asignación de responsabilidades en el equipo impulsa aún más este factor.



Gestión

Parfraseando a Goya, “el sueño de la gestión produce monstruos”, que en el caso de las crisis analizadas para este artículo son fundamentalmente tres: el **desacompañamiento**, la **mediatización** y la **híper socialización**.

- **Desacompañar** significa “dejar la compañía de alguien”. Si ese alguien es la propia realidad, la gestión de la crisis se aboca al fracaso. Esto sucede cuando los hechos, los acontecimientos, fijan un ritmo o unas prioridades que el gabinete de crisis no sabe o no quiere seguir, empecinado muchas veces en escribir su propio relato de lo acontecido sin reparar en lo mutable del escenario que les rodea. Se cae en el error de pensar que hay que ganar la batalla de los hechos, o de la terminología, y no la guerra de las emociones, que es la clave de cualquier crisis. Se confía inútilmente en la capacidad del gabinete de crisis para marcar la agenda informativa, y se acaba constando que “se ha llegado tarde, mal y nunca”.
- La **mediatización** es la creencia equivocada de que todo pasa por, para y con los medios de comunicación. Esta conclusión nace de diversas percepciones: i) la crisis la originan las noticias sobre el caso; ii) los medios son los que exigen ya las respuestas, y iii) la gente se informa sólo a través de los medios tradicionales. La consecuencia inmediata es la prelación de los periodistas sobre cualquier otro público, incluso los directamente afectados, que llegan a ser olvidados.
- Más recientemente, la novedad de las redes sociales como canales propicios para la difusión de opiniones y la movilización, y su evidente capacidad para generar reacciones, empieza a sustituir el reinado omnipresente de los medios de comunicación tradicionales. El error más manifiesto detectado en gabinetes de crisis es el de **magnificar hasta el extremo la conversación que se produce en las redes**, sin atender a criterios de proporcionalidad, nivel de influencia real, penetración, etc. Un tuit crítico puede provocar mayor

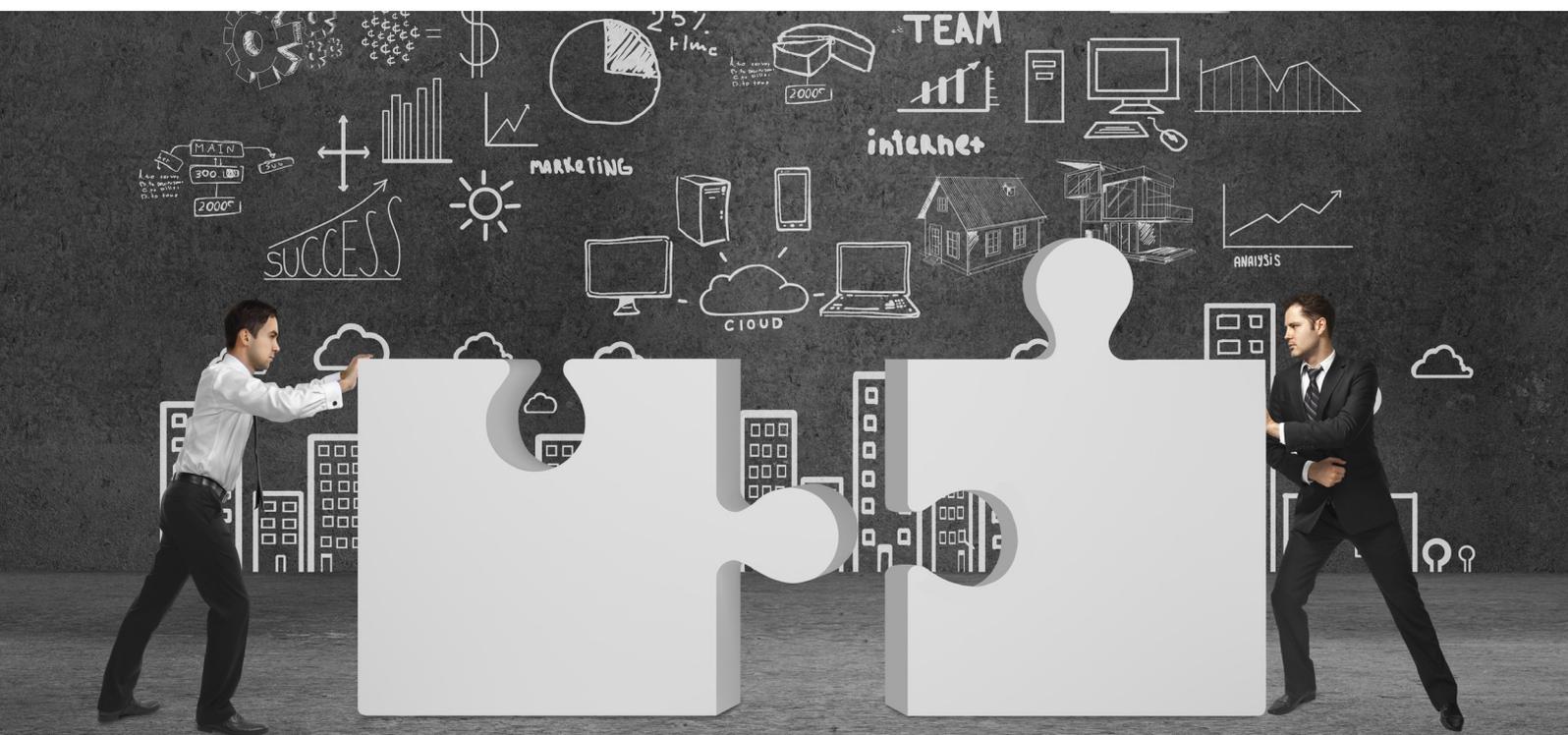
“Se cae en el error de pensar que hay que ganar la batalla de los hechos, o de la terminología, y no la guerra de las emociones”

tensión en el gabinete que la llamada de un periodista de un diario nacional. Responder a cualquier exigencia de información en las redes es una buena práctica si se realiza ponderando la oportunidad y ajustando plazos y contenidos a la estrategia de gestión de la crisis. De lo contrario, será alimentar la hoguera —aunque inicialmente deje más tranquilo al Consejero Delegado—.

Decisión

La presión en la sala de crisis se eleva al máximo en el momento de la toma de decisiones. Cualquiera en el gabinete de crisis es consciente de que adoptar una medida inadecuada o insuficiente agravará la situación dramáticamente, y sin embargo el riesgo de error es elevado por la concurrencia de desviaciones como la **sumisión**, la **superficialidad** y la **improvisación**.

- La **sumisión** es un mal propio de las empresas multinacionales o altamente centralizadas, que se caracteriza por el acatamiento absoluto y sin discusión de las instrucciones emanadas de una sede central que puede encontrarse a miles de kilómetros y a veces en diferente huso horario. Nada se hace o se dice sin su preceptiva autorización, que normalmente llega a destiempo. Con frecuencia, la gestión se limita a la reiteración de mensajes genéricos, que no contemplan las particularidades del problema en su nivel local y que por tanto, no responden en absoluto a las demandas de información de la comunidad afectada. Es cierto que esta política



centralizadora tiene como objetivo proteger a la corporación frente a los afectos de las crisis locales, pero también lo es que hoy ya es imposible aislar una crisis y sus efectos, por lo que indefectiblemente el resultado será el de un daño superior para la compañía local y para la marca global.

- Quedarse en la superficie del problema, en su apariencia, y decidir sobre esta base, es el mayor error que puede cometerse en una sala de crisis. Pensar que lo evidente es definitivo lleva a presentar conclusiones que se revelarán pronto como inexactas, colocando a los gestores de la crisis en el peor de los escenarios —“están engañando”—. La **superficialidad** es el reflejo del miedo ante la pérdida de control, que impele a actuar desde la urgencia; es también consecuencia del instinto de autoprotección de los individuos, quienes tergiversarán u ocultarán la realidad de lo sucedido para defender su posición. La más humana de las reacciones sólo se combate abriendo una puerta tras otra para descubrir qué hay detrás, yendo más allá de lo aparente, identificando todos los fallos, imprudencias o negligencias que potencialmente podrían motivar un suceso. Y sólo cuando se ha explorado todo el territorio, y asumiendo que aún puede quedar algo escondido, es el momento de decidir.
- No hay deseo más loable que el de intentar resolver un problema con responsabilidad. No hay error más evitable que el de hacerlo desde la **improvisación**, que no es otra cosa, hablando de crisis, que ofrecer soluciones cuando

no se dispone de los recursos suficientes para gestionarlas, o comprometerse con acciones irrealizables. Tapar un problema puede desnudar a otro si no se han analizado con objetividad los pros y contra de la decisión. Algunos casos: ofrecer el cambio de un producto... sin disponer de stock suficiente para el reemplazo; o anunciar su retirada y toparse con una logística insuficiente que impide cumplir lo prometido. O comprometer ayudas a los afectados —económicas o de otro tipo— y tropezar con inconvenientes legales que lo desaconsejan. O hacer pública una iniciativa para reparar daños... sin precisar los contornos —qué y quién puede beneficiarse, en qué plazos, con qué condiciones—.

CONCLUSIONES

La pretensión de este análisis no es ofrecer una relación de fallos exhaustiva —otros habrá que aquí no se referencian— ni incontrovertible, sino profundizar en la medida de lo posible en la casuística que influye en la (mala) gestión de una crisis. Como ya se anticipó en un estudio anterior —“Conductas ante las crisis: son personas y temen”, marzo 2012— el factor humano es el que determina el éxito o el fracaso de la gestión, y éste incluye la capacidad para minimizar el error. Vigilar que estos casos no aparezcan en el estrecho contorno de la sala de crisis, contaminando el análisis o la toma de decisiones, debería ser una prioridad, a la altura de otras como la prevención y el entrenamiento del equipo.



>> **Arturo Pinedo** es Socio y Director General para Iberia de LLORENTE & CUENCA. Responsable de las áreas de Comunicación de Crisis, Comunicación Socio-laboral y Comunicación y Litigios. Tiene 24 años de experiencia en consultoría de comunicación y 7 como periodista. Es licenciado en periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Master en Marketing y Comunicación por IDE CESEM. Antes de incorporarse a LLORENTE & CUENCA en 2005, fue Director General de ISSUES Consultores de Comunicación y director de cuentas en Agencia A. Previamente, trabajó como periodista en los servicios informativos de la Cadena SER durante 7 años, en el área de Economía y Laboral.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com