

EXPOSICIÓN MAGISTRAL

Las Comunicaciones de Crisis en un Mundo Cambiante

Resumen

El presente artículo se centra en las características de la crisis, y examina las tendencias recientes que han forjado un cambio en la manera en que la gerencia debe responder y comunicar. Deslinda el significado de crisis, luego analiza los tres factores clave de la crisis, que deben estar contenidos en el plan de previsión: primero, la crisis debe manejarse a la luz pública; segundo, reconocer que las percepciones reemplazan a los hechos, y tercero, todo vacío en el flujo de información es llenado con rumores, especulaciones, prejuicios y acusaciones, a cargo, algunas veces, de “expertos” o líderes de opinión.

Como ejemplo de percepciones recientes, menciona el caso Toyota, al inicio de la crisis de EEUU. Finalmente, da pautas para los comunicadores en situaciones de crisis, planteando la necesidad de alistarse y estar preparados para hacer frente a cualquier eventualidad de crisis de las empresas o instituciones.

Palabras clave: Crisis, comunicaciones, mundo cambiante, pautas para comunicadores.

CRISIS COMMUNICATIONS IN A CHANGING WORLD

Abstract

This article focuses on the characteristics of a crisis, and examines the new tendencies that have changed the way in which any management should respond and communicate when in crisis. After defining the meaning of crisis, the three key factors of a crisis that should be included in the foresight plan are analyzed, namely: a) crisis should be handled openly; b) acknowledge that any insight on the events will replace the actual facts; and, c) any gap in the information flow will be filled with rumors, speculations, prejudgments, and accusations made by “experts” or leaders of opinion.

The Toyota case - experienced at the beginning of the USA's crisis - is set as an example of recent ill insight. To conclude, this article provides guidelines for communicators of crisis, and highlights the need to be ready and prepared to face any eventual crisis of companies or institutions.

Key words: Crisis, communications, changing world, guidelines for communicators.

Mike Seymour

Director Internacional, Manejo de Incidentes y Crisis, en Daniel J Edelman. Experiencia en planificación en crisis. Brinda consultoría y soporte estratégico a empresas en América, Europa y Asia Pacífico. Coordina y ejecuta complejos programas de gestión y comunicaciones.

Crisis es una de las palabras más utilizadas en exceso de cualquier idioma. Significa diferentes cosas, para diversas personas, en momentos diferentes. Pero las crisis comerciales pueden crecer, explotar y en última instancia destruir una empresa. Al mismo tiempo, la rapidez con la que la información se distribuye y su naturaleza global dan lugar a estas situaciones peligrosas que ocurren bajo el atento escrutinio público. ¿Recuerda el retiro de los productos Toyota en los EE.UU. y Europa? Piense en el drama que se escenificó en torno a la BP en el Golfo de México y las consecuencias desastrosas de la explosión en su equipo de perforación Deep Water Horizon el 20 de abril del 2010.

Todo equipo de gerencia espera nunca tener que afrontar y controlar situaciones como esa, pero de hecho toda organización lleva el potencial de crisis cada día, sea que opere en el sector público, comercial, no gubernamental, sin fines de lucro o comunitario.

Esta visión se ha ido formando después de 23 años de trabajar al interior de las empresas afrontando las demandas y desafíos de trabajar en condiciones de crisis. El trabajar lado a lado con los equipos que pugnan por adecuarse y controlar dichas circunstancias peligrosas ha demostrado que en cualquier momento la gerencia del día a día puede ser lanzada al caos de la crisis bajo situaciones más extremas y a velocidades cada vez más rápidas.

Los comentaristas públicos y los expertos en tecnología están continuamente explicando cómo *Internet* y los medios sociales de comunicación están constantemente alterando los parámetros de la vida diaria. Entonces, ¿han cambiado las crisis o es que simplemente están teniendo lugar en escenarios más grandes y a velocidades más rápidas? El presente artículo se centra en las características de la crisis y examina las tendencias recientes que han forjado un cambio en la manera en que la gerencia debe responder y comunicar.

Características cambiantes de las crisis

Así como hay un uso excesivo de la palabra, hay muchas y variadas definiciones que se usan para describir una crisis. El Instituto Internacional para la Recuperación de Desastres propone:

Crisis - Un evento crítico que, de no ser manejado de manera adecuada, puede afectar dramáticamente la rentabilidad, reputación o capacidad de operar de una organización. O, una ocurrencia y/o percepción que amenaza a la operación, al personal, el valor a los accionistas, *stakeholders*, la marca, reputación, confianza y/o estrategias u objetivos de negocios de una organización.

El Instituto para la Gestión de Crisis sugiere:

Crisis - Todo problema o trastorno que desencadena reacciones negativas de los *stakeholders* que pudieran afectar negativamente la solidez financiera de la organización y su capacidad de hacer lo que hace.

Para los fines del presente artículo, se asume un punto de vista riguroso respecto a los riesgos y amenazas presentes. Como sugerimos a los gerentes, definiremos crisis como el problema de su organización que se ventila en el dominio público.

Esta explicación aparentemente simplista se ofrece sabiendo bien que a los gerentes en todos los niveles se les paga para resolver problemas, los que normalmente pueden ser resueltos dentro de los confines de su organización y dentro de plazos normales. Pero, en el cada vez más transparente mundo de hoy, dichos problemas pueden surgir, escalar o divulgarse rápidamente al mundo exterior. Cuando eso ocurre, lo que está en juego cambia y los equipos de gerencia se ven catapultados hacia un entorno poco familiar y atemorizante.

Entonces, ¿cuáles son las diferencias entre manejar un problema o incidente internamente y enfrentar la batalla en un entorno de crisis bajo un atento escrutinio público? La experiencia nos dice que hay tres factores clave que se pueden hallar en efecto en todas las crisis, y que deben ser incluidos o considerados en todo plan, procedimiento y sistema de previsión.

Primero, como ya se ha dicho, las crisis surgen y deben ser manejadas a la luz pública. Las conductas gerenciales, que buscan ocultarlas y tratarlas a puertas cerradas o a guardar silencio, han dejado de ser opciones viables en muchos mercados del mundo. Esto tiene profundas implicancias en la forma en que las organizaciones deben responder durante las primeras horas.

Segundo, durante toda crisis, las percepciones reemplazan a los hechos. La verdad se subordina a lo que los grupos e individuos crean, hayan escuchado, o hayan sabido a través de los medios de comunicación, conversaciones en línea, o por el debate público. Estas percepciones rebotan de uno y otro lado entre todas las partes interesadas y afectadas, sean empleados, clientes, consumidores, reguladores, políticos, comunidades locales, medios de comunicación locales y en Internet, grupos dedicados al tema o las ONG y la lista sigue.

Tercero, toda brecha o vacío en el flujo de información que remolinea alrededor de una crisis será llenado por rumores, especulaciones, prejuicios y acusaciones. Nunca faltan los “expertos” listos a ofrecer su análisis u opinión tan pronto como algún tema o problema caiga bajo la atenta mirada del público y el escrutinio de los medios de comunicación. Esta característica plantea una vez más una serie de preguntas difíciles de comunicación y que demandan respuestas inmediatas. ¿Está lista la empresa para declarar en público? ¿Tiene la gerencia información suficiente y confirmada para actuar y comunicar? ¿Existe el peligro de admitir culpabilidad que tenga implicancias legales en una etapa posterior?

Comunicaciones y crisis en el centro del escenario

El hecho de que las percepciones sean predominantes en situaciones de crisis enfatiza el papel clave que las comunicaciones tienen que asumir para poder afrontar los desafíos que encaran los equipos de gerencia. Tan pronto un incidente o problema emerja en el dominio público, es entonces que el papel de las comunicaciones se desplaza al centro del escenario. En este momento, los efectos de la información rápidamente diseminada, de la desinformación y rumores toman precedencia y aceleran, distorsionan y obnubilan la imagen que la gerencia debe intentar dilucidar y evaluar. Al ocurrir esta distorsión de roles dentro de un entorno de crisis en un momento en el que los gerentes de crisis requieren tomar decisiones frías y calculadas, estarán rodeados de ruido y discordancias crecientes.

Si bien estos no constituyen desafíos por sí mismos, la calidad de la información ofrece dificultades particulares para quienes buscan reaccionar y solucionar la explosiva situación. El análisis retrospectivo de cualquier

crisis muestra que la información en los primeros días estaba incompleta, era imprecisa, conflictiva, distorsionada, y, con frecuencia, simplemente equivocada. La pregunta entonces surge ¿Cómo es que dichos problemas afectan la necesidad de reaccionar y responder, especialmente a la velocidad de 24/7 al que circulan las noticias, exacerbadas por las continuas conversaciones e intercambios de información por Internet?

Hasta este punto, nuestro análisis ha considerado factores que se ha descubierto que entraron en escena dentro de crisis que se remontan a varias décadas anteriores. Recordemos el caso Johnson & Johnson y el Tylenol contaminado en 1982. Considérese el caso del desastre del gas en la planta de pesticidas de la Union Carbide en Bhopal, India, en 1984. Recuérdese el caso de la encalladura del buque cisterna Exxon Valdez en Bligh Reef y el consiguiente derrame de petróleo en Prince William Sound, Alaska, en 1989. Veamos los ataques de Greenpeace a la Shell cuando buscaba deshacerse de su plataforma de petróleo Brent Spar en el Mar del Norte en 1995.

En todos estos casos estuvieron en escena todos los factores que previamente se han tratado. Retroceda y lea todos los análisis post-evento de estos y otros eventos infames y de gran impacto mediático. En todos los casos se hace referencia a las “horas doradas” durante el surgimiento de una crisis, durante las cuales la gerencia tuvo la oportunidad de hacer declaraciones, explicar y dar forma al ciclo informativo.

Pero el mundo ha cambiado, particularmente en los últimos 10 años. Primero, la red de alcance mundial (*worldwide web, www*), luego los sitios web y los motores de búsqueda crearon las condiciones por las cuales las noticias pueden generarse las 24 horas del día. Las presiones comerciales sobre las organizaciones de medios escritos y de noticias electrónicas demandaron que la primicia en los reportes supere las prioridades respecto a precisión y equilibrio de la noticia. Las noticias de último minuto lideran el camino. Hoy día, las noticias en línea, las conversaciones en los medios sociales y el posteo aceleran y fragmentan el flujo de información; ya no existen más los refugios o espacios de respiro en la avalancha de los sucesos en escalada. Ahora ya no podemos esperar darnos el lujo de disponer de unos cuantos preciosos minutos, menos pensar en horas. En estos tiempos,

hemos llegado a una etapa en que las empresas y organizaciones con frecuencia se dan cuenta de que ha ocurrido un problema o incidente grave, con el potencial de escalar a proporciones de crisis, después de que las primeras señales, indicios o rumores han estado circulando por Internet. El control y manejo de la crisis se ha convertido en un juego de “ponerse al día” desde el primer momento de su aparición.

Esta densa nube de información que da vueltas alrededor de cualquier crisis da poco espacio o anula la posibilidad a las acciones de comunicación aisladas, como notas de prensa o llamados a conferencias de prensa. Ya que en una crisis una empresa u organización necesita ser escuchada y tiene que conseguir un espacio para hacer oír su voz, entonces se requiere que las actividades de comunicación sean concertadas. El momento y la oportunidad son clave, ya que la especulación, el rumor y las tramas estarán en ebullición, dispersándose, cambiando y agotándose. Es así que tan pronto como se sepa que una crisis podría ser inminente o ya se ha desatado, entonces el equipo de gerencia necesita estar listo para poner en marcha las comunicaciones y conversaciones.

Como un ejemplo de un problema reciente de percepciones que dan forma a opiniones, piense cómo se percibió a Toyota al inicio de la crisis en los EE.UU. cuando una serie de accidentes graves se estuvieron atribuyendo a los pedales del acelerador que se atascaban y que hicieron que los automóviles queden fuera de control, a veces con resultados fatales. La gerencia en Japón reaccionó estudiando todos los reportes y luego buscando una solución técnica al aparente problema. Pero mientras los equipos de especialistas descifraban cómo dar solución al problema, se estuvieron formando opiniones en *Facebook* mediante imágenes de un Lexus aplastado sobre la grabación de una voz de la llamada de emergencia al 911 en los últimos segundos antes del accidente fatal.

Inmediatamente, Toyota decidió que ya que no tenían respuesta alguna, permanecerían en silencio. Para ellos, la Empresa estuvo haciendo todas las cosas de manera correcta, y en el Japón su respuesta se aceptaba como normal. Pero en el exterior, especialmente en los EE.UU., su silencio fue juzgado en el marco del incansable ruido que daba detalles completos y grotescos sobre accidentes fatales, carros inseguros, conductores

atemorizados y pasajeros aterrorizados. La escalada de críticas fue instigada aún más en los EE.UU. por los comentarios de auto-denominados “expertos”, funcionarios fiscalizadores y abogados autorizados, quienes difundieron las dudas respecto a la seguridad en Europa y otros países.

Opciones para el silencio y el tono de voz

De esta manera se ha establecido que el silencio será interpretado como ofuscación, denegación, o un intento de ocultar la verdad. Entonces, ¿qué se puede decir en un momento en el que es probable que, en el mejor de los casos, los hechos estén incompletos?

La primera respuesta requiere mostrar conciencia y demostrar proactividad. Ya que la información será escasa la primera comunicación sólo puede reconocer que la gerencia sabe del problema y confirmar que hay acciones sobre la marcha para definir la situación antes de prometer más información posteriormente. A pesar de ser este un mensaje breve, al dar declaraciones la gerencia se mostrará enfrentando la situación y en control de la misma.

Durante esta primera respuesta y a través de todas las comunicaciones subsiguientes, las empresas deben necesariamente tratar de mostrar un rostro humano y proyectar sentimientos. Los ejecutivos empresariales que expresan argumentos trillados serán un blanco fácil para los cínicos charlatanes y *bloggers* en *Internet*. Si ha habido lesionados o fatalidades (probablemente afectando los productos, servicios o el personal), se estará sintiendo pesar y preocupación. Entonces es apropiado expresar esas emociones naturales, pero con cuidado para evitar aceptar responsabilidades de manera prematura.

El plan de comunicaciones en crisis debe ser desarrollado tan pronto como sea posible, en paralelo con las estrategias operativas y gerenciales. Este plan estará basado en un conjunto sólido de mensajes clave que tienen que constituir la base de las comunicaciones con cada audiencia, dentro o fuera de la organización. De allí en adelante, las comunicaciones transparentes se convierten en un factor clave para la estabilización de la situación antes de confrontar la tarea de retomar el control sobre la oleada de rumores y especulaciones.

Pautas para las comunicaciones en crisis

Una vez que se hayan acordado y depurado los mensajes clave básicos, entonces se requiere desarrollar, revisar y depurar todos los materiales en base a las Reglas de las Cinco "Ces" de las comunicaciones en crisis:

Compromiso. A partir de esa primera respuesta y en lo que sigue, toda gerencia debe mostrar compromiso para definir los problemas y luego resolverlos. Este proceso de solución tiene que abarcar e incluir investigaciones rigurosas e implementar los cambios que en el transcurso se consideren necesarios.

Cuidado. Además de expresar pesar después de un accidente o de haberse producido lesiones, la empresa debe restaurar y reconstruir la empatía con sus empleados, clientes y consumidores.

Coherencia. Una crisis no es el momento adecuado para lanzar 'discursos industriales', ofrecer peroratas técnicas o dar disertaciones pesadas plagadas de terminología poco clara. Todos los gerentes y voceros deben siempre hacerse oír superando el barullo y el ruido con información clara y fácil de entender.

Consistencia. Como hemos visto, la confusión, las acciones discordantes y conflictivas siembran la incertidumbre y, a fin de cuentas, dan lugar a inquietudes, entonces surgen los temores. Durante una crisis, los individuos que tengan dudas tienen que recibir la misma información de cualesquiera fuentes a las que puedan recurrir dentro de la organización. Las reuniones informativas internas deben hacer eco a las notas o comunicados de prensa. Las respuestas de las líneas informativas o de los centros de atención telefónica tienen que reflejar lo que se informa a los fiscalizadores. Las recepcionistas y el personal de la central telefónica deben ser convocados e informados sobre cómo atender las preguntas para que las respuestas estén alineadas con las de los voceros.

Claridad. El mundo parece volverse más complejo cada día que pasa, mientras que los negocios y el comercio son más difíciles de comprender ya que son obligados a moverse cada vez a mayor velocidad. La ciencia y la tecnología empiezan a controlar cada vez más y más nuestras vidas. En el caos de la crisis las comunicaciones solo pueden ser exitosas si se concentran en simplificar los problemas y las situaciones complejas

(siempre estando conscientes de los peligros de parecer simplistas o arrogantes). Para dar en el punto, se debe exhortar a los voceros a que se imaginen que están dirigiéndose a un muchacho inteligente de 18 años.

Alistarse y estar preparados

A fin de poder seguir las pautas que se acaban de exponer y a la vez aceptar todos estos desafíos y problemas que dominan a una empresa que batalla con sus problemas en la esfera pública, se demandarán comportamientos fríos y calculados que no emergerán de manera natural. Si dichas habilidades han de ser puestas en práctica de manera exitosa, entonces se requerirá de preparación y de práctica, las que deberán estar basadas en la planificación para una buena disposición y adecuada preparación.

Aunque parezca obvio decirlo, pero en promedio en Norteamérica y en Europa solo el 40% de las organizaciones tienen planes formales para el manejo de crisis y de las comunicaciones; y de estos planes existentes muchos no han sido revisados ni actualizados por tres años o más. En este mundo de negocios y comercio dinámicos, de comunicaciones siempre aceleradas y con un creciente escrutinio público en línea, la protección negligente de la reputación empresarial, del producto o de la marca debido a la falta de una planificación juiciosa y de procedimientos actualizados podría verse como un acto de irresponsabilidad empresarial.

Entonces, ¿cuáles son los principios que deberían guiar la planificación para una adecuada preparación? La experiencia muestra que las crisis son siempre inesperadas y se desatan a velocidad vertiginosa. Hemos visto cómo se diseminan y aceleran a medida que son recogidas, difundidas y fragmentadas, a la vez que son desperdigadas a velocidades de Internet. Por lo tanto, con este telón de fondo en mente, los planes deben siempre considerar el crear una pronta disposición así como incluir una adecuada preparación. Este requisito dual puede tener respuesta solo si los procedimientos y sistemas resultantes abarcan:

- Monitoreo y captación de temas conflictivos e incidentes que sean reportados hacia los niveles superiores y horizontalmente a través de canales claramente definidos.

- Protocolos de reconocimiento que identifiquen señales tempranas de advertencia de potenciales situaciones de crisis, los que luego activen sistemas para alertar a los gerentes o equipos clave.
- Procesos de acopio, análisis y reportes de inteligencia que presentarán la información más adecuada y actualizada a quienes toman las decisiones.
- Planes y procedimientos de manejo de crisis y de las comunicaciones que permitan a los equipos humanos reaccionar, responder y actuar con decisión para defender la reputación y reconstruir la confianza, las dos más grandes bajas y víctimas de toda situación de crisis.

“Los planes son nada, pero la planificación lo es todo”,
Napoleón I, (1769-1821)

Como las crudas estadísticas dadas lo indican, en el ajetreto mundo de hoy la planificación de lo desconocido con frecuencia será rebasada por otras prioridades. Pero aun después que se haya hecho la planificación, puede surgir otra tendencia a la inhibición cuando la gerencia trata de refugiarse detrás de la existencia de un único plan. Esta falsa confianza se consigue al tener a la vista un legajo, que luego se guarda en un cajón de escritorio o en un estante, llenándose de polvo.

Napoleón y sus posteriores comandantes en el campo de batalla se dieron cuenta que los planes inteligentes durarían y tendrían algún valor sólo en las primeras horas de cualquier batalla. En los negocios o en el comercio, se aplica el mismo principio. El proceso de planificación brinda las bases para que la gerencia pueda apreciar el alcance de los desafíos que enfrentarán para luego comprender sus respectivos roles cuando estas situaciones surjan de manera inesperada. Pero, como en cualquier ejército, el último paso en la planificación de la preparación tiene que incluir siempre la capacitación, prueba y validación de los planes y procedimientos.

Este importante paso final no puede ser un proceso teórico o requerir nada más que un debate, sino que debe más bien conllevar la práctica bajo condiciones realistas. Los planes y procedimientos pueden ser puestos a prueba rigurosa usando técnicas de simulación. Los equipos pueden lograr la experiencia necesaria solo trabajando bajo condiciones realistas

de crisis, creadas por ejercicios puestos en práctica mediante técnicas de simulación.

¿Camino a seguir?

Este examen de las características y tendencias de una crisis muestra que los comunicadores tienen que estar siempre listos para adaptarse a los siempre cambiantes desafíos. La sola velocidad de respuesta no satisfará las demandas ante los equipos de manejo de crisis. Ante el continuo cambio en el equilibrio entre los medios de comunicación masiva y la información compartida en línea, los medios sociales y las conversaciones virtuales, los hechos y la percepción de la verdad estarán cada vez más sujetas al escrutinio, a las distorsiones y a la fragmentación.

Ante este panorama de incertidumbre, las empresas y organizaciones tendrán que batallar para defender la reputación empresarial y reconstruir la confianza con regimientos siempre cambiantes de stakeholders y audiencias. Bajo dichas circunstancias comprometedoras, los comunicadores serán atraídos cada vez más cerca al núcleo de todas las actividades dentro de los equipos humanos de manejo de crisis.

Traducido por Ernesto S. Pye, Vicepresidente de Pacific Comunicación Estratégica, empresa afiliada de Edelman en Perú.