

Marco A. Mena Ha sido consultor para la Universidad de Harvard, la Universidad de la Ciudad de Nueva York, así como para el Banco Mundial y gobiernos estatales. Se ha desempeñado también como delegado por México ante el Comité Directivo del Programa de Empleo y Desarrollo Locales de la OCDE, así como coordinador de asesores de la Presidencia del Consejo General del IFE. En 2009 tuvo a cargo del “cuarto de crisis” del IMSS, durante la epidemia de influenza A/H1N1. Fue secretario de Turismo del estado de Tlaxcala, de donde es originario. Ha combinado su experiencia profesional con la docencia en instituciones académicas, tales como El Colegio de México, la UNAM, el CIDE, el ITESM y la Universidad de Guadalajara. Es licenciado en administración pública por El Colegio de México y maestro en políticas públicas por la Universidad de Chicago.

## PRÓLOGO

ar los múltiples y complejos

n Luís F. Aguilar cuando  
s directivas sean de impe-  
racia es una justa exigencia  
encial del análisis, diseño,  
icas públicas. Estamos se-  
y conocedor de los nuevos  
administración pública es  
iente y honesta y, además,  
esuelvan los obstáculos que

discrepando o en acuerdo  
ersonas servidoras públicas  
Latina, decidieran incluir  
s en su biblioteca básica, al  
mentos y códigos. Reciban,  
udad de México, dedicada  
traciones públicas con au-

DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DE CIUDAD DE MÉXICO

## GESTIÓN DE CRISIS. PANORAMA Y LECTURAS INTRODUCTORIAS

MARCO A. MENA<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

¿Por qué es importante preparar una institución u organización para enfrentar una crisis? ¿Cuáles pueden ser los costos o las consecuencias de enfrentar una crisis sin la preparación debida? ¿Cómo podemos identificar una crisis oportunamente para impedir que crezca hasta ser, incluso, catastrófica? ¿Cómo podemos aprender de ellas en beneficio de las instituciones u organizaciones, así como del público al que buscan servir? Éstas son preguntas que los líderes de gobiernos y grandes organizaciones comenzaron a plantearse a partir de principios de los años ochenta, a raíz de algunos accidentes industriales de gran visibilidad mundial.

Especialistas en alta dirección, administración, comunicación y relaciones públicas abordaron el tema desde su ámbito de especialidad y, posteriormente, la atención de la academia lo consolidó, por una parte, como una disciplina de estudio y, por otra, como un campo profesional con herramientas de utilidad probada: la gestión de crisis. Sus objetivos son lograr que las instituciones y organizaciones disminuyan al máximo posible los riesgos y su vulnerabilidad ante una crisis, estén alerta para identificarla en sus fases iniciales y para enfrentarla en mejores condiciones, así como —en caso de que una crisis llegue a escalar— dispongan de las mejores herramientas y métodos para hacerle frente y administrar las consecuencias.

No todas las crisis pueden predecirse, ni mucho menos prevenirse. Pero todas pueden manejarse de modo más efectivo si entendemos y aplicamos las mejores prácticas disponibles.<sup>1</sup> Eso es la gestión de crisis. Las grandes organizaciones —gobiernos, empresas, partidos políticos— y quienes las encabezan están permanentemente expuestos al

<sup>1</sup> Secretario de Turismo del gobierno de Tlaxcala.

escrutinio público, a intereses adversos de competidores y adversarios políticos, a la crítica y la vigilancia de los medios de comunicación y a las acciones de terceros con agenda propia, que buscan obtener en ocasiones beneficios a costa de los demás. Nadie está exento de vivir una crisis.

Esta antología presenta los rasgos fundamentales de la disciplina de la gestión de crisis y refiere las características distintivas de su práctica. Por una parte, en la introducción se muestra cómo se conformó, cuáles es la naturaleza de las crisis, cuáles son las características de su "ciclo de vida" y qué previsiones debería tomar una organización antes, durante y después de una crisis. Por otra, el artículo y los cuatro capítulos de libro que se incluyen ofrecen, además, una referencia introductoria concisa y clara de la gestión de crisis, materia en la que el número de publicaciones es enorme, aunque principalmente en inglés. En México hay únicamente un par de publicaciones hasta ahora, de las cuales se incluye también material. El capítulo de René Deister trata sobre recursos útiles para la gestión de crisis —tales como el comité de crisis o el plan de manejo de crisis— y el de Bruno Newman y Márta Mejía sobre la orientación, elementos e instrumentos que deben tomarse en cuenta para comunicar de modo efectivo en un momento de crisis.

Los otros tres textos son referencia importante en la disciplina, de autores multicitados, que brindan una exposición nítida sobre la gestión de crisis para el lector que se aproxima a este tema por primera vez. Para facilitar su entendimiento y organizar su tratamiento práctico con mayor efectividad, una crisis se ha descrito como un proceso al que se le ha denominado predominantemente "ciclo de vida". El artículo de Norman R. Augustine es una lectura clásica que muestra las características y naturaleza de cada fase de ese ciclo, inspiradas originalmente en el también clásico libro de Steven Fink de 1986, *Crisis Management*, cuyo subtítulo "planear para lo inevitable" imprimió un rasgo determinante en la conformación de la gestión de crisis como disciplina, al destacar la importancia de la prevención. No se ha incluido traducción de algún capítulo de Fink, pero en la introducción se refieren sus aportaciones más importantes. El lector también encontrará, en el capítulo de Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson, un esquema integrado de cómo "fluye" una crisis, cuáles son sus tipos, quiénes son los actores más relevantes y qué argumentaciones —"obstáculos" las llaman los autores— impiden gestionar adecuadamente una crisis. Finalmente, se incluye el capítulo de Boin,

t Hart, Stern y Sundelius, el cual es una referencia obligada, en un libro que es un clásico moderno, quienes presentan lecciones de hallazgos en la investigación y el estudio de casos para mejorar la práctica del manejo de crisis.

Por último, en la bibliografía se presenta una sugerencia de cinco lecturas básicas, cuya revisión es imprescindible para quienes se encuentren interesados en profundizar en la disciplina de la gestión de crisis, así como una lista de lecturas adicionales dirigida a los lectores que deseen conocer aspectos detallados o temas particulares en la materia.

### 1. ¿CUÁLES SON LOS ORÍGENES DE LA DISCIPLINA?

Aunque toda forma de organización humana ha vivido crisis desde la antigüedad, el estudio y análisis de cómo se gestan las circunstancias adversas que se revelan súbitamente contra las instituciones u organizaciones públicas y privadas no se desarrolló de modo sistemático sino a partir de mediados de los años ochenta, tanto en la academia como en el mundo profesional. El estudio de Fink en 1986 se transformó en referencia obligada en el campo de la gestión de crisis y se le reconoce como el primer libro especializado en la materia. Posteriormente apareció otro libro, de Laurence Barton, el cual tuvo una importante influencia también.<sup>2</sup> Estas publicaciones detonaron el interés por comprender por qué surgen las crisis, cuándo una organización es más proclive a ellas, a qué se debe que unas sean exitosas al enfrentar eventos críticos e incluso aprovechen oportunidades a partir de ellos, mientras que otras sucumban y, particularmente, qué pueden hacer las organizaciones para prepararse, evitar riesgos o disminuir la mag-

<sup>2</sup> Steven Fink, *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Nueva York, American Management Association, 1986, así como Laurence Barton, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1992. Una versión actualizada de este último libro se publicó diez años después bajo el título de *Crisis in Organizations II*, Cincinnati, South-Western College Publishing/Thompson Learning, 2001. Adicionalmente, otro antecedente en la evolución de la gestión de crisis como ámbito profesional puede encontrarse en R. S. Smith, "How to Plan for Crisis Communications", *Public Relations Journal*, 35 (1979), 17-18.

nidad de sus efectos, así como reaccionar del mejor modo posible ante una crisis una vez que ésta se presente.

Fink escribió a partir de su propia experiencia como miembro de lo que resultó ser el equipo especial de manejo de crisis, instaurado sobre la marcha, del gobernador de Pennsylvania en 1979, Richard Thornburgh, para lidiar desde su gobierno con las consecuencias del accidente en la planta nuclear ubicada en el área de Three Mile Island, propiedad de la empresa Metropolitan Edison. Este accidente se recuerda como la emergencia nuclear más importante en Estados Unidos,<sup>3</sup> y para Fink confirmó la factibilidad de *planear* cómo responder a las crisis.

Vale la pena mencionar que si bien Fink se inspiró en su involucramiento personal en la gestión de la crisis de Three Mile Island, el caso más relevante que detonó el interés en la gestión de crisis como materia de estudio sistemático y “la puso [...] en el mapa”, como afirman Mitroff y Anagnos, fue el de Johnson & Johnson en torno a cinco fallecimientos en Estados Unidos causados por el consumo de su analgésico Tylenol, el cual había sido contaminado con cianuro por alguien con intenciones criminales en 1982.<sup>4</sup> El propio Fink lo incluye como uno de sus ejemplos clave en su ya clásica publicación. El caso Tylenol se considera una importante ilustración de una crisis en la que “una organización se hace responsable de sus productos sin que haya tenido que ser obligada”, como refieren también Mitroff y Anagnos.<sup>5</sup>

El libro de Fink llevó en su subtítulo la frase que bien puede identificar la primera corriente de estudio que se desarrolló en la

<sup>3</sup> La emergencia de Three Mile Island se ha reseñado en numerosas publicaciones y fue uno de los estudios de caso más recurrentemente referido hasta mediados de los años noventa para ilustrar conceptos sobre gestión de crisis. Uno de los análisis más finos al respecto se encuentra en Charles Perrow, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, Nueva York, Basic Books, 1984. Para una amplia documentación de la emergencia, puede consultarse el sitio <www.threemileisland.org>, el cual pone a disposición el material y los documentos que profesores y estudiantes del Dickinson College —ubicado en las inmediaciones de la planta nuclear— recabaron desde el mismo año del accidente.

<sup>4</sup> Ian I. Mitroff y Gus Anagnos, *Managing Crises Before they Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, Nueva York, American Management Association, 2001, p. 13.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 15. Para una descripción analítica al respecto, desde una perspectiva de gestión de crisis, véase, especialmente, el capítulo “The Failure of Success. The Tylenol Poisonings, Crisis Management’s ‘Ancient History’”, pp. 13-25.

evolución de la disciplina de gestión de crisis —la perspectiva del desarrollo de métodos, también llamada “perspectiva táctica”—, que corre de 1986 y hasta principios de los años noventa: “planear para lo inevitable”. En efecto, la gestión de crisis es una disciplina relativamente joven y es posible identificar varias etapas en la forma en que ha ido cambiando y se ha consolidado a lo largo de los años. Una propuesta útil de caracterización al respecto es la que brindan Gilpin y Murphy. En su destacado libro, enfatizan la importancia de edificar organizaciones que “aprendan” a adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes y enuncian tres perspectivas de desarrollo de la disciplina: la táctica, la estratégica y la adaptativa.<sup>6</sup>

Cada una de estas perspectivas se desarrollaron de modo cronológico hasta la actualidad y se fueron consolidando como tales sin ser propiamente excluyentes. Por esta razón, es posible distinguir en ellas rasgos característicos de sus análisis, interpretaciones y recomendaciones. El estudio de Fink inició la primera perspectiva: la del *desarrollo de métodos o perspectiva táctica*, como Gilpin y Murphy prefieren denominarla. Los análisis de Fink, Barton y sus contemporáneos se concentraron en distinguir los asuntos principales que debían atajarse para evitar crisis y disminuir el impacto negativo que suponían los riesgos que se llegaran a identificar en una organización. De igual forma, prestaron atención a desarrollar y ordenar actividades e instrumentos organizacionales de gestión de crisis, desde técnicas administrativas hasta psicológicas, principalmente relacionados con la actitud y estado mental de los decisores durante momentos de intenso estrés y presión.

¿Cuáles son los rasgos fundamentales de los estudios de la perspectiva de desarrollo de métodos? Pueden distinguirse tres, en esencia. Primero, el extraordinario esfuerzo por lograr que las recomendaciones fueran lo más prácticas y realizables posibles para los decisores

<sup>6</sup> Dawn R. Gilpin y Priscilla J. Murphy, *Crisis Management in a Complex World*, Nueva York, Oxford University Press, 2008. Este libro representa, tal como dice Derina R. Holtzhausen de la Universidad del Sur de Florida en la cuarta de forros: “una perspectiva teórica que va más allá del modelo tradicional de administración de conflictos”. Para ella, “la gestión de crisis ha padecido [por mucho tiempo] de tratamiento teórico superficial”, y Gilpin y Murphy comienzan a cubrir ese faltante. No obstante, también reconoce que pasará mucho tiempo antes de que sea factible o práctico aplicar a la disciplina las teorías de la complejidad, las cuales Gilpin y Murphy tratan con amplitud en su libro.

clave de una organización, casi concentrado en el diseño y desarrollo de instrumentos: escalas de impacto, mapas de riesgos (*crisis-plotting grids*), “barómetros” de crisis, listas de chequeo, protocolos de actuación, estándares de calidad en directorios de recursos humanos clave en emergencias y reglas de contacto, entre otros muchos. En este sentido, mención especial merece —si bien con puntos de vista críticos que conviven con constantes propuestas de innovación, especialmente en el mundo profesional, más que en el académico— una contribución de ese momento que permanece como un instrumento muy relevante hasta la fecha: los “planes” de gestión de crisis o “planes de manejo de crisis” (PMC), como típicamente se les conoce en el lenguaje de los especialistas.<sup>7</sup>

El segundo rasgo característico de la perspectiva de desarrollo de métodos es, casi por efecto del que acabamos de mencionar, que la elaboración de los avances teóricos fue muy moderada, aunque muy influyente también, por su utilidad, en el análisis e ilustración de crisis. Por ejemplo, debemos a los autores adscritos a la corriente táctica de la gestión de crisis la idea de que éstas transitaban por un *proceso* o *ciclo de vida* y que era posible disminuir sus efectos adversos, y particularmente *planear* cómo enfrentarlas, siempre y cuando se siguieran los “manuales” recomendados, los estándares de acción, para cada etapa de ese proceso. La idea del *proceso* o *ciclo de vida* de las crisis, aun cuando reciba críticas o propuestas constantes de actualización para agregar, renombrar o precisar la interacción y naturaleza de sus etapas, sigue siendo la base sobre la cual se desarrollan numerosos estudios sobre gestión de crisis. De acuerdo al autor que se consulte se encontrará alguna propuesta de proceso o ciclo de crisis, usualmente alineada al intuitivo precrisis-crisis-poscrisis. Una de las más famosas, tal vez por ser la más difundida cuando la disciplina arrancó, es la sugerida por el propio Fink: fase de pródromo —inmediatamente previa a la crisis, a partir del concepto médico que refiere la aparición

<sup>7</sup> Para un panorama general de los elementos que sustentan un PMC, véase Edward S. Devlin, *Crisis Management Planning and Execution*, Boca Ratón, Auerbach Publications, 2007 y, especialmente, Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson y L. Katharine Harrington, *The Essential Guide to Managing Corporate Crisis. A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Nueva York, Oxford University Press, 1996, en el cual los autores ilustraron sus explicaciones con diagramas de flujo sobre qué hacer antes, durante y después de una crisis e incluso proporcionaron en cada ejemplar un *software* de manejo de crisis diseñado por ellos mismos, denominado “CrMgt”.

temprana de síntomas de una enfermedad—, fase aguda, fase crónica y fase de resolución. El tercer rasgo de esta perspectiva es que mantenía cierta rigidez respecto de la preeminencia del papel de la comunicación como columna vertebral de la disciplina. Este aspecto cambió a mediados de los años noventa.

En efecto, la *perspectiva estratégica* de la gestión de crisis ha tenido como uno de sus rasgos característicos su interés por analizar y lidiar con la incertidumbre, sin ignorar los aspectos prácticos que supone preparar una organización para enfrentarlas. Esta perspectiva, la *estratégica*, es la que actualmente está en boga y es dominante. Los autores “estratégicos” de la gestión de crisis privilegian la *prevención* como su principal lineamiento de análisis y práctica. De tal forma, si bien en la perspectiva táctica el propósito es preparar la organización para que esté en mejores condiciones de enfrentar una crisis, la perspectiva estratégica representa una evolución porque el propósito en ella es que la gestión de crisis permita tomar medidas tempranas que eviten o contengan el deterioro de determinadas circunstancias y, por ende, no tener que enfrentar, propiamente, una crisis. Esta perspectiva se puede entender como de naturaleza estratégica debido a su similitud con el término de origen militar que refiere que para la obtención de un objetivo, debe prestarse atención al entorno para decidir cuándo atacar y cuándo defender. En el caso de la escuela estratégica, si el objetivo es evitar o contener una crisis es necesario conocer y dar seguimiento constante al entorno para percibir amenazas y tomar las medidas correspondientes. Esto es lo que para esta perspectiva de gestión de crisis es prevenir.

Una tercera perspectiva es la que Gilpin y Murphy llaman *perspectiva adaptativa* y que se centra en el estudio de los vínculos relevantes, así como de su calidad, de la organización con sus interlocutores principales y los actores que puedan tener influencia en las decisiones o la formación de opinión pública en caso de crisis. Es una corriente reciente y está interesada esencialmente en la construcción, mantenimiento y uso de redes.

Los estudios de gestión de crisis han evolucionado por acumulación. La mayoría de los trabajos mantienen el énfasis en la planeación cuidadosa, usualmente escrita, con el que la materia se originó. Sin embargo, un mayor número de autores ha complementado los aspectos más mecánicos de la planeación y de maniobra de la gestión de asuntos estratégicos, con una

Cuadro 1. Desarrollo de la disciplina de gestión de crisis

Tipo de perspectiva	Momento de su surgimiento	Valor(es) predominante(s)	Herramientas características
1] De desarrollo de métodos o táctica	Mediados de los ochenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y preparación de las organizaciones para enfrentar del mejor modo posible las crisis cuando ocurran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> <li>• Protocolos de actuación</li> <li>• Planes de manejo de crisis (PMC) que incluyen lineamientos de comunicación pública</li> </ul>
2] Estratégica	Noventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección temprana de amenazas</li> <li>• Prevención de eventos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del entorno o inteligencia</li> <li>• Mapas de riesgo</li> <li>• Análisis de vulnerabilidades</li> </ul>
3] Adaptativa	Mediados de los años 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con actores clave, antes, durante y después de una crisis</li> <li>• Aprendizaje organizacional, como elemento estructural de la organización para lograr que aprenda a prevenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación preventiva y correctiva para el manejo de crisis (PMC) que incluye mejores prácticas de comunicación pública y política</li> <li>• (Re) diseño de organizaciones y cambio de cultura organizacional</li> </ul>

perspectiva adaptativa que examina las fallas en la cultura organizacional, las consecuencias no intencionadas y puntos ciegos o conducta[s] aparentemente irracional[e]s.<sup>8</sup>

Los autores que pueden entenderse adscritos a la perspectiva adaptativa buscan, además, entender y sistematizar conocimiento para ir más allá de la visión centrada en las propias organizaciones. Argumentan que de esta forma sería posible comprender mejor las crisis que no se generan a partir de una organización, así como en función de las repercusiones que ésta sufre en consecuencia.

## 2. ¿QUÉ ES UNA CRISIS?

A pesar de que es ampliamente conocida la idea de que una crisis es una circunstancia inusual que marca el momento que puede conducir a un deterioro de las condiciones actuales, o bien, ofrecer oportunidades de mejora —en referencia al antiguo concepto chino—, en los estudios sobre gestión de crisis no existe consenso sobre una definición cabal. Las definiciones de *crisis* y, en menor grado, de *gestión de crisis* que abundan son esencialmente de orden funcional; es decir, explican lo que en sus investigaciones respectivas cada autor entiende como tales, así como de carácter residual, que explican o describen lo que no son.

Por ejemplo, para Edward S. Devlin, una crisis es

un tiempo inestable [que sufre] una organización, [en el que hay] diversas posibilidades de [obtener] resultados indeseables. Estos resultados [...] podrían interferir con las operaciones normales de la organización, dañar sus fundamentos [mismos], poner en peligro la positiva imagen pública [de la organización] o provocar el estrecho escrutinio gubernamental o de los medios.<sup>9</sup>

Mitroff, Pearson y Harrington prefieren, en cambio, enunciar de modo general algunos efectos de las crisis con el fin de ilustrar una definición:

<sup>8</sup> Dawn R. Gilpin y Priscilla J. Murphy, *op. cit.*, p. 20.

<sup>9</sup> Edward S. Devlin, *op. cit.*, p. 5.

existe acuerdo, de modo general, en que una crisis es un evento que puede destruir o afectar una organización entera. [...] Si algo afecta parcialmente a una unidad de la organización, el hecho puede o no [...] ser, o conducir, a una crisis. [Ésta] puede afectar la propia existencia de la organización [y] puede destruir la opinión o confianza básica del público en ella, su reputación y su imagen.<sup>10</sup>

Algunos autores, tales como Gilpin y Murphy, han optado por caracterizaciones al agrupar las definiciones de diferentes estudios a partir de alguna variable que identifican en ellas como principal. De este modo, tenemos definiciones a partir de: causas de las crisis, tipos de efecto y grado de severidad de las crisis, oportunidad de reacción para responder a ellas, consecuencias de las crisis en los miembros de la organización y sus interlocutores principales, así como implicaciones psicológicas en los individuos que han padecido la vivencia de una crisis.<sup>11</sup>

Otra definición, de Crandall, Parnell y Spillan, es de carácter funcional. Basados en Pearson y Clair, así como en Toombs,<sup>12</sup> estos autores plantean que:

una crisis es un evento que tiene baja probabilidad de ocurrir pero que, de ser así, puede tener un vasto impacto negativo en la organización. Las causas de la crisis, así como los medios para resolverla, pueden no estar perfectamente claros. No obstante, debe lograrse su resolución tan rápido como sea posible. [El] impacto de la crisis puede no ser obvio inicialmente para los actores relacionados relevantes para la organización.<sup>13</sup>

Una definición de carácter amplio —la cual ofrece nitidez por basarse en tres conceptos claros siempre presentes en una crisis y su inherente gestión— es la que brindan Rosenthal, Charles y 't Hart: crisis es “una amenaza seria a las estructuras básicas o a los valores y normas fundamentales de un sistema, la cual requiere tomar decisiones vitales bajo presiones de tiempo y circunstancias altamente inciertas”.<sup>14</sup> Esta

<sup>10</sup> Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson y L. Katharine Harrington, *op. cit.*, pp. 7-8.

<sup>11</sup> Dawn R. Gilpin y Priscilla J. Murphy, *op. cit.*, pp. 13-17.

<sup>12</sup> Christine M. Pearson y Judith A. Clear, “Reframing Crisis Management”, *Academy of Management Review*, 23 (1998), p. 60, y W. Timothy Toombs, *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations, <www.instituteforpr.com>, 2007, p. 3.

<sup>13</sup> William “Rick” Crandall, John A. Parnell y John E. Spillan, *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Los Ángeles, Sage Publications, 2010, p. 6.

<sup>14</sup> Uriel Rosenthal, Michael T. Charles y Paul 't Hart (eds.), *Coping with Crises. The*

definición brinda tres variables como columna vertebral del concepto *crisis*: amenaza, urgencia e incertidumbre.

La *amenaza* a la estructura básica de una organización, una sociedad o un “sistema”, la *urgencia* con la que se requiere actuar y decidir cuándo se vive un momento de disrupción tal, así como la *incertidumbre* del desarrollo de los hechos —tanto del origen de la crisis como de sus consecuencias futuras—, son elementos nodales que se encuentran presentes en mayor o menor grado en toda crisis y, por tanto, pueden ser considerados como de carácter definitorio del concepto. Si bien la gestión de crisis se concentra en las organizaciones, Rosenthal, Charles y 't Hart se refieren de modo amplio a un “sistema”, a partir de Charles Perrow, quien popularizó a principios de los años ochenta la naturaleza de las crisis como productos residuales (*by-product*) de cualquier sistema complejo.<sup>15</sup>

En este sentido, para que exista una crisis debe existir una amenaza a la esencia de la organización o a su propia sobrevivencia, urgencia para decidir y actuar, así como importante incertidumbre en diferentes ámbitos, que pueden ser desde el origen mismo de la crisis hasta el rumbo que tomarán las circunstancias adversas a partir de las decisiones que se tomen al respecto. La amenaza debe ser realmente importante para que pueda constituirse en una crisis. Sus implicaciones y efectos no deseados deberían estar en el grado de afectar los atributos estructurales de la organización. En muchos casos, la amenaza puede ser de tal gravedad que represente un riesgo para la existencia misma de la organización. El hecho de que exista una amenaza de tal magnitud, sin embargo, no necesariamente significa que estemos conscientes de ella.

La urgencia es otro de los signos característicos de las crisis. Ya sea por su naturaleza, como sería el caso de un desastre natural o un accidente industrial que ponga en riesgo vidas humanas, o bien por la acción de actores clave, tales como opositores políticos o, en el caso de empresas, reacción de sus consumidores. Por ejemplo, las crisis demandan de los decisores la valoración de alternativas y

*Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Illinois, Charles C. Thomas, 1989, p. 10, *apud*. Argen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern y Bengt Sundelius, *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*, Nueva York, Cambridge University Press, 2005.

<sup>15</sup> Véase Charles Perrow, *op. cit.*

selección de rutas de acción con intensa presión de tiempo. En las sociedades democráticas esta presión es, además, alimentada por la activa participación de actores que ven afectados sus intereses, o bien que encuentran en las crisis de organizaciones ajenas oportunidades para apuntalar sus propias posturas. En entornos democráticos, los medios actúan también como instancia fundamental; plantean sus interpretaciones de los hechos y circunstancias y ejercen gran influencia en la formación de la opinión pública. Independientemente de que existan analistas o especialistas que presenten argumentos públicos equilibrados o imparciales, las interpretaciones directas y fácilmente entendibles de los medios tienden a prevalecer si no existe una oportuna reacción de la organización en crisis, la cual informe el estatus de la situación y denote el interés de los líderes de la organización por enfrentar la crisis y resolverla. Si esta respuesta oportuna no existe, los planteamientos de la organización atribulada, aunque sean ciertos y honestos, corren el riesgo de fracasar para establecer los parámetros de percepción de la opinión pública y de ser débiles ante quienes —con cualquiera que haya sido la intención— hayan planteado posturas e interpretaciones distintas.

La incertidumbre es el otro elemento característico de las crisis durante su desarrollo y su conclusión. “¿Cómo va a terminar todo esto?” es una pregunta frecuente durante una crisis. La incertidumbre en la que se desarrollan las adversas o infortunadas circunstancias que sufre una organización en crisis significa también que las decisiones que se tomen para afrontarla serán debatibles. El debate de las decisiones, acciones u omisiones de los decisores responsables en un momento determinado será parte de las crisis mismas. En efecto, en condiciones de incertidumbre, la percepción de los actores clave sobre cómo los decisores conducen una organización durante una crisis será tan relevante para ella como las consecuencias objetivas de la propia crisis y, muchas veces —si no es que la mayoría—, será ésa la razón por la que serán juzgados ante la opinión pública.

### 3. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CRISIS?

Preparar a la organización para enfrentar una crisis con la mayor ventaja posible —o sea evitar las amenazas identificables, disminuir

los riesgos latentes y su vulnerabilidad—, así como dirigirla en tales momentos, mantener “las riendas” de la organización frente a una amenaza que la azota, con urgencia para decidir y actuar en condiciones de alta incertidumbre para mantener la credibilidad de la organización, es gestionar una crisis. “La gestión de crisis es gobernanza bajo condiciones extremas.”<sup>16</sup>

Fink ha ilustrado ambos conceptos —crisis y gestión de crisis— con la metáfora de una enfermedad, cuyas etapas de gravedad se van sucediendo a partir de la aparición de síntomas. Las enfermedades son resultado de la interacción de distintas variables. Algunas veces, las etapas de su avance (en pródromo,<sup>17</sup> aguda, crónica y de resolución) se suceden rápidamente. En otros casos, particularmente si se detectan con oportunidad, antes de que las patologías se desarrollen a un grado en el que los tratamientos no puedan revertir las condiciones de salud del paciente, las etapas no escalan. La metáfora, si bien no es exacta, sí ayuda a Fink a ilustrar el ciclo de vida de una crisis, donde ésta es el equivalente a una enfermedad, mientras que la detección de los síntomas y el tratamiento son la gestión de la crisis.

Siguiendo esta metáfora, la diferencia entre la gestión de crisis entendida a finales de los años ochenta y la forma como se aprecia ahora sería que, en el primer caso, es estar listo para enfrentar una enfermedad cuando ésta se presente (seguro de gastos médicos mayores, hospital identificado para la atención y el tratamiento, médicos seleccionados, exámenes de laboratorio e historial clínico recientes, etcétera). En el segundo caso, la gestión de crisis sería el seguimiento sistemático de la salud del paciente, de modo paralelo a su preparación para enfrentar la enfermedad en un momento determinado. Es decir, la prevención. En este sentido, la gestión de crisis, más que una actividad eventual, debe entenderse como un *proceso* que forma parte de la propia dirección estratégica de la organización, así como de sus procedimientos de gestión cotidianos.

<sup>16</sup> Arjen Boin *et al.*, *op. cit.*, p. 148.

<sup>17</sup> La palabra *pródromo* es un término médico que se refiere al “malestar que precede a una enfermedad”. *Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, s. v. “pródromo”. En el estudio de la gestión de crisis, Fink es el primero en utilizarlo para ilustrar el “ciclo de vida” de estos fenómenos. Véase Steven Fink, *op. cit.*, p. 20 y, especialmente, el capítulo 3, “Anatomy of a crisis”.

Cuadro 2. Las cuatro fases del "ciclo de vida" de las crisis: similitud con la evolución de una enfermedad

1] La fase de <i>pródromo</i> : <i>Aparecen síntomas de la "enfermedad".</i>
2] La fase <i>aguda</i> : La "enfermedad" se manifiesta plenamente, pero no siempre sabemos cuál es ni qué tan grave pueden ser sus efectos.
3] La fase <i>crítica</i> : La "enfermedad" nos ha dañado y hay que lidiar con las consecuencias.
4] La fase de <i>resolución</i> : La "enfermedad" ha cesado; la hemos controlado, o bien ha terminado con nosotros.

Las crisis en las organizaciones están destinadas a ocurrir porque son la forma de expresión fáctica de un sistema complejo, operando en un entorno también complejo. Un sistema complejo es aquel que requiere la interacción de numerosos elementos para funcionar y mantenerse estable. A mayor número de elementos e interacciones entre ellos, mayor el riesgo de que exista una crisis. A menos que una organización se encuentre inerte, lo cual es de hecho una contradicción con la propia naturaleza de lo que ésta es —una estrategia de acción colectiva—, ninguna es inmune a la irrupción de una crisis.

Así como el dolor indica la existencia de vida, las crisis denotan la presencia de actividad de las organizaciones y la complejidad dinámica de su entorno. Sin embargo, contrario a esta figura, en las organizaciones los síntomas o señales que alertan el embate de una crisis no son evidentes ya que, regularmente, existe renuencia en sus miembros a pensar en eventos críticos o potencialmente desastrosos. Por un lado, los miembros de la organización no se muestran normalmente dispuestos a informar sobre dificultades que pudieran poner en duda su desempeño o permanencia en la organización —dificultades que, vistas desde otra perspectiva dentro de la misma organización, podrían identificarse oportunamente como señales de una potencial crisis—, así como los líderes y altos tomadores de decisiones son re-

nuentes a pensar en circunstancias críticas, mucho menos catastróficas, aunque sea en un plano meramente hipotético, debido a que es una práctica psicológicamente perturbadora y siempre habrá, además, asuntos que exigen de ellos su atención con mayor urgencia.<sup>18</sup>

El interés por mantener las fronteras de poder e influencia entre las áreas que conforman una organización tampoco ayuda a mantener lazos de cooperación para identificar amenazas y evitar o disminuir riesgos. Contrario a lo que ocurre con la salud de una persona, cuyos problemas se muestran de modo imperativo y hasta con dolor, las organizaciones tienden a ocultar o ignorar los síntomas de sus problemas. Por ello, en muchos casos el "síntoma" es la crisis misma.

La condición de vivir expuesto a una amenaza, con mayor o menor grado de ocurrencia, puede entenderse como *riesgo*. La insuficiencia o falta de capacidad de una organización para anular, prevenir o enfrentar un riesgo particular representa, en consecuencia, su *vulnerabilidad*. De este modo, entre menor sea la capacidad de una organización para identificar amenazas y/o evitar, prepararse o dar respuesta a ellas, en caso de que efectivamente se materialicen, mayor será su vulnerabilidad.

Para que una crisis pueda considerarse como tal, sin embargo, debe existir la condición de que el daño que genere la amenaza ponga en peligro los elementos estructurales o la supervivencia de la organización; tal como Boin, t Hart, Stern y Sundelius señalan al destacar la gravedad de que "los valores primordiales o los sistemas que sustentan la vida de una comunidad" lleguen a estar amenazados.<sup>19</sup> Es decir, no todas las amenazas significan una crisis potencial, pero es imperioso conocerlas para valorar sus posibles implicaciones. Aún con una baja probabilidad de ocurrir, una amenaza primordial, dado su alto carácter pernicioso, merece gestionarse.

La gestión de crisis también hace énfasis en la *dimensión política* y salvaguarda de las propias organizaciones. Algunos autores, como Elizalde de modo particular, incluso destacan el componente político de su naturaleza como carácter primigenio de la propia disciplina.<sup>20</sup> En ese sentido, la gestión de crisis se concentra en dos vías de acción si-

<sup>18</sup> Arjen Boin *et al.*, *op. cit.*, p. 139.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>20</sup> Véase Luciano Elizalde H., *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*, Buenos Aires, La Crujía, 2004.

multánea. Por un lado, la *resolución del problema original* de la crisis (por ejemplo, técnico, político, accidental, etcétera) y, por otro, la *protección y defensa de la reputación de la organización*. En el caso de una corporación, esta vía de acción puede prevenir la pérdida de millones de dólares directamente, además de los daños colaterales. En el caso de una organización pública, esta previsión puede representar la protección de su legitimidad como institución. La dimensión política de la gestión de crisis y su necesidad para las organizaciones es manifiesta en las sociedades democráticas, aunque relativamente accesoria en estados no democráticos.

Sin esta dualidad de componentes con una orientación política (aliados/opositores/ competencia *vis-à-vis* conflictos/acuerdos), las actividades que integran la gestión de crisis se caracterizarían, en general, como parte de la administración de riesgos tradicional de una organización; es decir, la evasión, disminución o transferencia de riesgos a partir de un determinado objetivo (un proyecto, una inversión, una línea de servicio, demandas legales, entre otras). Si bien la administración de riesgos sí está relacionada con la gestión de crisis e incluso —según esté dispuesta en una organización determinada— puede formar parte de ella, no es tal ni la sustituye. Un papel similar juega la administración de crisis de comunicación, la cual es una subespecialidad de las ciencias de la comunicación. Administrar una crisis de comunicación es parte de la gestión de crisis, pero, de nuevo, no la sustituye. De igual modo, la gestión de crisis difiere con la administración de desastres, también conocida como administración de emergencias, en que ésta se concentra en las medidas específicas en torno a una contingencia en particular —ya sea antes, durante o después de ella—, especialmente en el alivio de las necesidades inmediatas de la población una vez que un desastre, natural o no, haya ocurrido. Los métodos de administración de desastres están especializados de acuerdo al tipo de emergencia que se enfrente (por ejemplo, terremotos, inundaciones, tsunamis, epidemias, accidentes nucleares).

La gestión de crisis, en consecuencia, puede entenderse como un proceso intrínseco tanto de la alta dirección como de la administración de las organizaciones. Es, más que un conjunto de actividades o procedimientos, una actitud decisoria o un atributo de la toma de decisiones (*decision-making mindset*) que sopesa, en las alternativas de acción que construye, la posibilidad de evitar graves contingencias y, además, toma la precaución de instaurar mecanismos sistemáticos de

identificación de amenazas y valoración de riesgos para tomar las medidas preventivas y correctivas posibles.<sup>21</sup>

#### 4. ¿CUÁLES SON LOS SALDOS DE UNA CRISIS MAL GESTIONADA?

Las crisis no son eventos aislados surgidos de la nada. No ocurren por casualidad, ni frente a ellas se está destinado a ensayar soluciones derivadas de la improvisación. Muchas crisis surgen porque las organizaciones fallan en su tarea de estar alerta a posibles amenazas y a valorar sus propios riesgos y vulnerabilidad. De este modo, las crisis pueden llegar a tener costosas pérdidas tanto en vidas, reputación organizacional y dinero; no sólo para los gobiernos sino también para el mundo corporativo y el que no busca fines de lucro. Si bien no es posible predecir las crisis, sí es posible gestionarlas de modo más efectivo.

La magnitud de las crisis y la destreza con la cual se las enfrenta permiten valorar, consecuentemente, el modo como se ejerce un determinado liderazgo. Un liderazgo ineficaz para reconocer, entender y contener una crisis tiende a ser rebasado por una vorágine de sucesos. En contraste, toda organización flexible y alerta cuyo liderazgo presta atención a identificar amenazas y prevenir crisis, podría estar así asegurando su supervivencia y la continuidad de sus propósitos, valores y objetivos, al haber mejorado sus posibilidades de evitar una crisis potencial o distinguirla oportunamente para reaccionar en consecuencia.

Visualizar las crisis como fenómenos que golpean las estructuras fundamentales de una sociedad puede ayudar a distinguir sus consecuencias. Las crisis generan trastornos. Esto es inherente a la naturaleza de tales eventos. Su carácter repentino únicamente es el final de un proceso de incubación, debido a numerosas causas, que produce un desequilibrio que irrumpe en la cotidianidad o, como algunos

<sup>21</sup> Véase William "Rick" Crandall *et al.*, *op. cit.*, *passim*, quien sostiene como argumento principal de su libro, justamente, que la gestión de crisis no debe entenderse como una disciplina disociada de la gestión estratégica de las organizaciones. Para él y sus coautores, ambas disciplinas son interdependientes y para ser efectivas requieren ponerse en práctica de modo simultáneo y complementario.

autores prefieren denominar este hecho, rompe la "continuidad" (*business continuity*). Todas las crisis generan trastornos que restan control y cohesión organizacionales.

En efecto, las organizaciones son, en principio, los principales sujetos del surgimiento de una crisis, ya sea en su carácter de receptoras de un daño que las amenaza o como víctimas propiciatorias que resienten los efectos de daños que ellas mismas provocan. Una vez que estallan, las crisis ejercen presión en la organización entera. Estos eventos afectan su capacidad de dirección y gestión cotidianas, y minan los vínculos de trabajo e identidad entre sus integrantes. Este hecho hace todavía más arduas las dificultades que surgen al inicio de una crisis para que la organización reaccione y trabaje adecuadamente para contenerla. La conmoción inicial que las crisis generan cuando irrumpen afecta de golpe las organizaciones, incluso de modo muy profundo, así como a sus liderazgos. Una crisis puede amenazar con destruir toda la organización si no se la gestiona suficientemente.

En efecto, las crisis tienen importantes costos. Uno de los principales riesgos de enfrentar una crisis reside en que ésta puede demandar no sólo la erogación de cuantiosos recursos económicos, sino que puede socavar la reputación de la organización involucrada y la de sus líderes. Por eso, el tiempo en el que se solucione una crisis también es un factor importante que puede agudizar los costos a asumir. Y ni qué decir de la pérdida de vidas humanas en contingencias que, con frecuencia, derivan de la negligencia o el error humano. Las crisis también generan sufrimiento. Como ilustración, podemos encontrar el caso Union Carbide, en Bhopal, India, y sus funestas consecuencias. La falta de limpieza y mantenimiento de su planta de productos químicos causó una de las peores catástrofes de que se tenga memoria. El 3 de diciembre de 1984 una fuga de gases tóxicos contaminó el aire de esa ciudad con el pesticida isocianato de metilo, matando a una cifra de entre 15 mil a 25 mil personas y dejando secuelas irreversibles, como ceguera y cáncer, a más de un estimado de 100 mil.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> La planta fue abandonada tras el accidente y, luego de 26 años, la justicia india emitió recientemente condenas a ocho personas, una de ellas ya fallecida, quienes obtuvieron su libertad bajo fianza. El resarcimiento del daño se contuvo, en principio, en un acuerdo extrajudicial entre Union Carbide y el gobierno indio en 1989, por una cantidad 393 millones de euros para que cada víctima recibiera, en teoría, 890 euros actuales. Véase "La impunidad de un desastre. Ocho condenas leves por la gran tragedia

Los efectos de una crisis de gran intensidad para una organización pueden marcarla irremediamente, aunque es posible enfrentarla de modo más efectivo a partir de una adecuada preparación. El extremo también brinda, lamentablemente, lecciones de las cuales aprender. En efecto, no basta gestionar una crisis. Hay que hacerlo bien o, al menos, de modo suficiente. Las crisis pueden gestionarse mal debido a varias causas. Una crisis mal gestionada recibiría ese calificativo cuando las medidas para enfrentarla hubieran agravado la propia crisis.

Hay muchas razones que pueden ocasionar que una crisis se gestione mal. La toma de decisiones bajo estrés intenso, por ejemplo, es para Fink un flanco a vigilar al respecto. Para él, el estrés excesivo reduce la calidad de la toma de decisiones. Un estrés razonable puede centrar y enfocar la atención y acción de una persona, pero el grado de presión para los líderes y decisores durante una crisis es siempre mayúsculo. Una razón psicológica para ello es simplemente el miedo. Miedo a que en una situación de crisis las circunstancias tomen un cauce catastrófico, a que las decisiones que se tomen bajo incertidumbre conduzcan a resultados calamitosos, a que haya organizaciones diezmadas y carreras destruidas, o a que haya pérdidas enormes, incluso de vidas.<sup>23</sup> El miedo a enfrentar las consecuencias de la responsabilidad de liderar una organización en crisis puede ser paralizante.

Los seres humanos y las organizaciones presentan una serie de conductas ante las crisis cuya gestión es deficiente. Estas conductas son similares a las que muestran individuos que han sufrido pérdidas irreparables. La primera reacción que produce saber que se ha detonado una crisis es el *shock*, la conmoción o la sorpresa. Una vez enterados el individuo o la organización de que se encuentran en medio de la crisis, las reacciones que pueden desarrollar consisten muchas veces en negar la aceptación de los hechos. Se puede proceder también al aislamiento, al enojo, a la parálisis o, incluso, al pánico.

Cualquiera de estas conductas generadas a consecuencia de una crisis lastima la organización y la divide, lo cual podría evidenciar la carencia de capacidades de gestión de crisis que bien pudieron ha-

de Bhopal. La sentencia llega 26 años después del escape de gas letal en India", <www.elpais.es>, 8 de junio de 2010.

<sup>23</sup> Steven Fink, *op. cit.*, p. 144.

berse desarrollado previamente, en la comodidad de un entorno sin sobresaltos, la ausencia de un plan de crisis —o, de modo más evolucionado, la instauración de un proceso de planeación de gestión de crisis sistemático— y, en su caso, la carencia de un liderazgo fuerte que fuera el aglutinante que cohesione a los integrantes de la organización. Una crisis mal gestionada debido a una insuficiente preparación puede también orillar a que se desperdicie tiempo vital para responder a ella, tan sólo en invertir atención y esfuerzo para intentar restablecer los canales de operación necesarios, los cuales se pasan típicamente ante el estallido de la emergencia y que es indispensable restablecer para enfrentar la crisis. En el plano emocional, una crisis que arrolla a una organización debido a que su gestión fue deficiente al enfrentarla generará depresión colectiva y lamento en sus líderes antes de que, eventualmente, llegue el momento de aceptar el fracaso.

En el ámbito público, el manejo de crisis presenta numerosos imponderables. Por ejemplo, casi todos los profesionales de la política viven capturados por la coyuntura del conflicto político. Finalmente, esa coyuntura es la que les permite estar en condiciones de posicionarse lo mejor posible para luchar por el poder. Los políticos profesionales suelen ser más diestros para poner en práctica “juegos de culpa” (*blaming games*) en los que transfieren con argumentos, manejo de redes (“operación política”) y desempeño ante medios, responsabilidades o culpabilidades a terceros, con frecuencia a sus opositores. Además de ello, un elemento que afecta la previsión de crisis en los asuntos públicos, desde la perspectiva política, tiene que ver con la sobrevaloración del pensamiento positivo. Si un político desea visualizar la proyección de su carrera y los desafíos que debe asumir para que ésta sea exitosa, bien puede permitirse concentrarse en alcanzar sus metas y pasar por alto los mensajes o “signos” que percibe como negativos o poco provechosos para su agenda, independientemente de su gravedad. Es decir, se concentra en lo “positivo”, en lo que es “redituable”. Si ocurre una crisis, la enfrentará en su momento, pero su acción cotidiana se concentrará en obtener resultados de acuerdo a sus objetivos. De modo similar, en las organizaciones, los incentivos para evidenciar amenazas potenciales deben desarrollarse explícitamente. De otro modo, como Boin refiere, “[...] una crisis puede sorprender a un líder simplemente porque nadie tuvo el atrevimiento de

indicarle acerca de las malas noticias. El círculo íntimo que rodea al jefe puede [terminar por] apartarlo de noticias desagradables”.<sup>24</sup>

En efecto, no prever es costoso. Cosas malas pueden ocurrirle a organizaciones buenas que no están preparadas para enfrentar amenazas. Y no están preparadas sencillamente porque no están diseñadas para reconocer crisis potenciales, o bien, porque adoptan actitudes de dirección estratégica y de gestión que limitan severamente esta habilidad o su desarrollo. Muchas organizaciones están habilitadas para buscar sólo información en torno a los riesgos regulares que han aprendido a reconocer en su cotidianidad y rara vez buscan información que pueda sugerir una perspectiva distinta de la realidad, más allá de sus experiencias previas.

No obstante, y a pesar de que las crisis son verdaderamente desagradables, a veces en extremo, pueden brindar también aspectos positivos. Las organizaciones pueden beneficiarse del aprendizaje que brinda un manejo virtuoso de una situación de crisis, ya sea propia o ajena. Así, pueden existir aspectos positivos heredados de las crisis: los liderazgos pueden reafirmarse e incluso crecer hasta alturas inesperadas, las organizaciones pueden redefinirse para mejorar y hasta pueden nacer héroes.

##### 5. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS FASES DE LA GESTIÓN DE CRISIS?

Las crisis no son eventos que ocurren salidos de la nada; tampoco son fatalidades frente a las que haya que esperar pasivamente hasta que se manifiesten. Investigadores y especialistas han elaborado metodologías para lidiar con las crisis de modo más efectivo en las organizaciones, en comparación con aquellas que lo hacen sin preparación alguna. Son eventos que pueden enfrentarse en forma metódica, recurriendo a prácticas y a instrumentos que facilitan el ejercicio de un liderazgo eficaz en momentos turbulentos.

En efecto, así como las crisis pueden estudiarse y analizarse a partir de su ciclo de vida (etapas de pródromo, aguda, crítica y de resolución, respectivamente), es posible ilustrar la gestión de crisis a partir de las fases que pueden identificarse como integrantes de su proceso. Por

<sup>24</sup> Arjen Boin *et al.*, *op. cit.*, p. 142.

supuesto, estas fases variarán de acuerdo al autor que se consulte, pero una enunciación aproximadamente aceptada en la literatura es la siguiente:<sup>25</sup>

- Fase 1. Prevención: tratar de evitar las crisis.
  - Identificar las amenazas y sopesar su gravedad potencial.
  - Reconocer y priorizar los riesgos que corre la organización.
  - Evitar, transferir o disminuir los riesgos de acuerdo a su prioridad.
- Fase 2. Preparación: disponer lo necesario para gestionar una crisis en caso de que ocurra.
  - Preparar los recursos disponibles para enfrentar una crisis potencial, en caso de que los riesgos persistan y su potencial impacto sea grave, aun cuando la posibilidad de que la crisis ocurra sea baja.
  - Desarrollar un plan de manejo de crisis (PMC) y mantenerlo actualizado.
  - Ensayar y poner a prueba la calidad y efectiva disposición de los recursos previstos, incluyendo la funcionalidad del PMC.
- Fase 3. Identificación: reconocer una crisis a partir de sus manifestaciones incipientes (signos de alerta).
  - Conocer y valorar los hechos para identificar el origen y la magnitud del problema.
  - Sopesar las implicaciones de los hechos.
  - Valorar y seleccionar las opciones.
  - Arrancar el PMC.
- Fase 4. Contención: reaccionar con medidas para acotar los efectos indeseables de la crisis.

<sup>25</sup> Véase Norman R. Augustine, "Managing the Crisis You Tried to Prevent", en *Harvard Business Review on Crisis Management*, Boston, Harvard Business School Press, 2000 ["Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar", *Gestión de la crisis*, Barcelona, Deusto, 2001]. Los componentes que planteo para cada fase difieren en parte de los que enuncia Augustine.

- Una vez identificado el estatus de una amenaza en proceso, reaccionar tan rápido como sea posible para alinear los recursos para resolver el problema principal y sus accesorios.
- Poner a las personas como prioridad.
  - Controlar el flujo de información al exterior de la organización.
  - Obtener información constantemente para valorar los nuevos acontecimientos.
  - Comunicar honesta y eficazmente, lo cual es una actividad transversal en la gestión de crisis y que es esencial para defender el prestigio y reputación de la organización.
- Fase 5. Resolución: restablecer las operaciones primordiales de la organización a partir de las circunstancias que hayan resultado de la crisis.
  - Dejar en claro cuando una crisis ha terminado.
  - Buscar oportunidades en medio de las adversidades.
  - Orientar los esfuerzos a la reinstauración de las actividades fundamentales de la organización.
- Fase 6. Aprendizaje: identificar lecciones de la crisis y aprovecharlas para reforzar la capacidad de la organización para gestionar crisis, así como para mejorarse a sí misma.
  - Documentar las acciones tomadas.
  - Valorar el impacto de la crisis.
  - Evaluar el desempeño de la organización durante la crisis, con el fin de delinear lecciones.
  - Evaluar a los miembros del equipo a cargo de la gestión de crisis y las capacidades de la organización al respecto.
  - Realizar ajustes estratégicos para la organización, de ser necesarios.
  - Reiniciar la búsqueda de oportunidades para la organización bajo las nuevas condiciones, resultantes de la crisis.

Comentemos elementos relevantes de cada fase. Para Mintzberg, toda organización debe tener una estrategia que satisfaga cuatro objetivos fundamentales: definir su misión, desarrollar coordinadamente sus actividades, ser capaz de navegar en un ambiente amenazante y

reducir al máximo posible la incertidumbre.<sup>26</sup> Sin una conducción estratégica que incorpore la gestión de crisis, las organizaciones pueden incurrir en deficiencias importantes al respecto y ser altamente vulnerables sin siquiera percatarse de ello. Identificar crisis potenciales es crucial. En muchas organizaciones, la valoración del riesgo inicia con una discusión encabezada por sus líderes en la cual el tema principal responde a las preguntas: ¿qué podría pasar?, ¿qué nos podría causar daño?, ¿qué sería lo peor que nos podría suceder? A ello debería seguir un análisis serio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización.

La lista de amenazas que pueden cimbrar a cualquier organización depende, por supuesto, de sus principales actividades, pero una auditoría de riesgos es aplicable a cualquier ámbito, público o privado. La perspectiva de la prevención de riesgos que se asuma, no obstante, debe ser sistemática. No es suficiente que esta actividad se realice de modo esporádico o aislado de la conducción estratégica de la organización. Sus altos líderes deben estar involucrados en la orientación y respuesta a cuestionamientos de prevención, tal como Reilly ha sugerido.<sup>27</sup> Por ejemplo: ¿cuáles son las probabilidades estimadas de que una determinada crisis pueda golpear la organización?, ¿está la organización en condiciones de responder ágilmente?, ¿tienen los funcionarios o ejecutivos a su disposición información sobre las medidas de gestión de las crisis potenciales a las que podrían estarse enfrentando?, ¿qué tan adecuado o actualizado está el plan de manejo de crisis de la organización?, ¿qué tan sólido es el plan de comunicaciones con el que cuenta la organización en caso de crisis?

La identificación de posibles riesgos debe robustecerse por el personal que realiza las actividades ejecutivas —no únicamente debe participar en esta tarea el personal directivo—, ya que es éste quien conoce de primera mano el día a día de la organización. En cada una de las áreas o unidades de la organización es el personal ejecutivo quien tiene el mayor conocimiento de cuáles son los riesgos más importantes de los que hay que resguardarse o defenderse, debido a su cercanía y ex-

<sup>26</sup> Henry Mintzberg, "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", *California Management Review*, otoño de 1987, p. 25, *apud*. Laurence Barton, *op. cit.*, p. 31.

<sup>27</sup> Véase Anne H. Reilly, "Preparing for the Worst: the Process of Effective Crisis Management", *Organization Environment*, 7(1993), pp. 115-143.

periencia con hechos relevantes de las operaciones cotidianas de la organización.

Estar alerta es una tarea que muchas organizaciones pasan por alto, casi siempre con eventuales y enormes costos para ellas. Sin una cultura de gestión de crisis arraigada en una organización es común que hechos, aparentemente aislados, suelen ser subestimados o incluso ignorados. Si bien pueden recibir signos de alerta o advertencias de crisis que están por llegar, las organizaciones pueden fallar en reconocerlas por no tener instalada una metodología apropiada, o bien por omitir la adopción —y a veces hasta rehuir— de una mentalidad de alta dirección compatible con la gestión de crisis.

En efecto, Mitroff y Anagnos destacan que todas las crisis, antes de que ocurran, envían una serie de signos que constituyen alertas, en ocasiones hasta de modo reiterado. Si una organización identifica estos signos puede estar en condiciones de depurarlas del "ruido" (información no relevante) con que suelen presentarse, para su mayor entendimiento y análisis, y actuar en consecuencia. Esta precaución puede, de hecho, evitar un número significativo de crisis. Si bien estos signos, además de venir acompañados de ese "ruido" de irrelevancias, se presentan generalmente con intensidad débil, lo cual hace que su identificación sea evasiva para el ojo inexperto o no familiarizado con la organización y su entorno, "usualmente, resulta que hay en cada organización al menos una persona que sabe cómo impedir una crisis [determinada]. El problema es que aquellos que con frecuencia saben más sobre ella son quienes tienen menos poder para ponerla en el foco de atención de la organización".<sup>28</sup> Por esta razón, es necesario que las organizaciones: *i*] desarrollen un mecanismo sistemático y periódico de identificación de riesgos y vulnerabilidades —con las correspondientes recomendaciones preventivas y correctivas que se arrojen de su análisis—; *ii*] establezcan un proceso de supervisión de la ejecución y desarrollo de las medidas que se deban emprender a partir de esas recomendaciones, y *iii*] establezcan un compacto equipo de gestión de crisis que adopte métodos y supervise la elaboración de instrumentos útiles —tales como un plan de manejo de crisis— para enfrentar diferentes tipos de eventualidades, que le den ventaja a la organización en caso de que estalle una crisis, así como para que el recurso humano clave desarrolle experiencia y habilidades al respecto. Estas previsiones

<sup>28</sup> Ian I. Mitroff y Gus Anagnos, *op. cit.*, p. 102.

permitirían identificar oportunamente, así como aprovechar, el significado de signos que, de otra forma, pasarían desapercibidos, desperdiciándose así su intrínseco valor preventivo y correctivo a favor de la organización.

Cuadro 3. Las seis etapas de la gestión de crisis: las crisis no deben tomar desprevenida a la organización

i] Antes de la crisis: <i>Evitarla o disminuir el riesgo</i>	
1. Prevención:	<i>"¿Qué es lo que podría hacernos daño?"</i>
2. Preparación:	<i>"En caso de emergencia, rompa el cristal"</i>
ii] Durante la crisis: <i>Contenerla, resolver el problema y defender la organización</i>	
3. Identificación:	<i>"¿Qué demonios está pasando?"</i>
4. Contención:	<i>"¡Detenga la hemorragia, ya!"</i>
5. Resolución:	<i>"Para que el partido acabe es necesario que el árbitro silbe al final"</i>
iii] Después de la crisis: <i>Sacar provecho de la adversidad</i>	
6. Aprendizaje:	<i>"¡Esto no nos vuelve a ocurrir!"</i>

De acuerdo a Mitroff y Anagnos, estos signos, por su origen, pueden ser internos o externos, en tanto que, por su tipo, pueden ser técnicos, es decir aquellos que se manifiestan por medio de instrumentos, o bien identificables por las personas mismas (los que surgen de la percepción o preocupación de los involucrados o relacionados con la organización). No obstante, e independientemente de la tipología que se utilice en determinada organización o circunstancia para analizar

mejor las alertas y ordenar con mayor efectividad las acciones subsecuentes, el primer paso en la práctica ortodoxa de la gestión de crisis es contar con una instancia o mecanismo para detectarlas.

Fink, en su libro que dio pie a las publicaciones especializadas en manejo de crisis a mediados de los años ochenta, destaca la herramienta que él mismo denominó "barómetro de crisis", a partir de dos elementos para analizar la vulnerabilidad de una organización.<sup>29</sup> En esencia, y renombrados en múltiples ocasiones según el campo o autores que se revise, estos elementos son: i] el grado de severidad de las consecuencias de un evento, es decir el daño potencial, y ii] la probabilidad esperada de que ese evento ocurra.

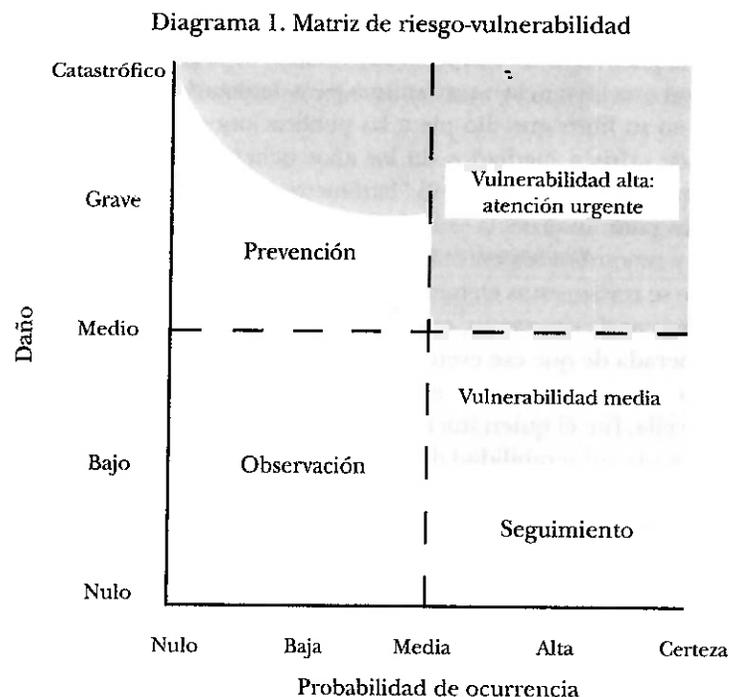
Aunque la herramienta no es original de Fink y existen versiones distintas de ella, fue él quien inició su uso para sistematizar la valoración de riesgos y la vulnerabilidad de una organización. Una versión de esta matriz se ofrece en el diagrama 1.<sup>30</sup>

La matriz de riesgo-vulnerabilidad y los ejercicios de análisis que pueden desarrollarse a partir de ella son útiles para identificar y priorizar riesgos e inferir la vulnerabilidad relativa de una organización. Esta labor no exige únicamente determinar aspectos evidentes. Su propósito no es identificar *cosas* para ubicarlas en los cuadrantes.

Si la detección de signos fuera simplemente una cuestión de saber qué buscar, entonces, sería posible preparar un procedimiento explícito para guiar los esfuerzos de recolección de información. Pero, [en contraste,] saber buscar lo que *no* está supone procesos altamente complejos y [...] un rango de posibili-

<sup>29</sup> Véase Steven Fink, *op. cit.*, especialmente el capítulo "Crisis Forecasting".

<sup>30</sup> Para su ilustración, la matriz riesgo-vulnerabilidad se muestra, de modo general, sólo con el cuadrante Daño/Catastrófico-Probabilidad de ocurrencia/Certeza sombreado. En este caso, se muestra también sombreada parte del cuadrante Daño/Catastrófico-Probabilidad de ocurrencia/Nula, en alusión a Natasha Tusikov y Robert Fahlan, "Threat and Risk Assessments", en Jerry H. Ratcliff, *Strategic Thinking in Criminal Intelligence*, Annandale, Australia, Federation Press, 2a. ed., 2009. Esto permite, además, que la ilustración refleje la definición de crisis enunciada por Christine M. Pearson y Judith A. Clear, *art. cit.*, la cual destaca la existencia de baja probabilidad de ocurrencia de un evento, pero un daño potencialmente muy alto en caso de que éste suceda. Un instrumento alternativo, aunque de uso menos extendido para operacionalizar la valoración de riesgo en las organizaciones para tareas de gestión de crisis es la matriz Carver, veterana herramienta cuyo nombre es acrónimo de los conceptos "Crítico (grado)", "Accesibilidad", "Recuperación (grado de)", "Vulnerabilidad", "Efecto" y "Reconocimiento (o factibilidad de identificación)".



dades demasiado vastas de dominar para los expertos mismos o, incluso, para explicar cabalmente la forma en que ellos leen una situación para estar en posibilidad de entrenar a otros.<sup>31</sup>

Por esa razón, las organizaciones encuentran beneficio al adoptar una postura sistemática en torno a la gestión de crisis y la instauración de instrumentos y mecanismos respectivos. Uno de los primeros pasos, por ejemplo, es integrar un equipo de gestión de crisis con miembros de la organización que complementen habilidades,<sup>32</sup> así como diseñar

<sup>31</sup> Gilpin y Murphy, *op. cit.*, p. 128. Cursivas en el original.

<sup>32</sup> La literatura para integrar este tipo de equipos es amplia, ya que no únicamente existe referencia al respecto en publicaciones sobre gestión de crisis sino que hay, incluso, algunas dedicadas a esta actividad en particular. Un libro que combina ambas prácticas de modo muy detallado es Edward S. Devlin, *op. cit.*, particularmente los capítulos "The Executive Management Team", "The Crisis Management Team", "The Crisis Communications Team" y "The Crisis Management Team Command Center".

un plan de manejo de crisis. Los equipos de gestión de crisis pueden contar con la oportunidad de analizar posibles amenazas y riesgos para valorar la vulnerabilidad de la organización en un entorno de cotidianidad; pueden, por ello, adoptar una mentalidad de "peor escenario" en momentos seguros y sin presión para explorar con detalle diversas rutas de acción en función de consecuencias esperadas.

No debe asumirse, sin embargo, que los planes que se diseñan en papel funcionarán en la realidad *tal cual* se concibieron. Es práctica estándar probarlos en condiciones simuladas. Cuando se ensaya un plan de manejo de crisis se pueden detectar debilidades e insuficiencias puesto que se contrasta con la capacidad de reacción y operación que realmente existen en la organización. Estas pruebas sirven tanto para calibrar el propio plan como para incidir en la cultura organizacional sobre la importancia de la gestión de crisis.

Los planes de contingencia tampoco pueden permanecer archivados hasta que surja una crisis; deben mantenerse actualizados para que, efectivamente, sean funcionales. En el entorno se configuran constantemente nuevas circunstancias, por lo que se considera buena práctica que los planes de manejo de crisis se adecuen sistemáticamente para que mantengan su vigencia y puedan ser útiles cuando llegue el momento crítico.

No obstante, estar preparados es sólo el principio de la gestión de crisis. Probablemente la fase más retardadora y demandante para una organización sea reconocer que una crisis ha empezado. "Algunas veces, las organizaciones clasifican mal los problemas, se concentran en aspectos técnicos e ignoran los asuntos de percepción. No obstante, es con frecuencia la percepción pública la que causa la crisis [misma]".<sup>33</sup> Cuando las crisis surgen, el trabajo de contención debe realizarse en forma rápida y decisiva. Tan pronto se hayan materializado en crisis los indicadores de una desgracia en proceso, es crucial resolverla lo antes posible. Como se menciona antes, al afrontarla debe actuarse en dos vías: i] resolver el problema principal (lo que los especialistas conocen como el *problema técnico*) y sus accesorios, así como ii] defender la reputación de la organización. En esos momentos, la urgencia y la incertidumbre crean para la organización una densa atmósfera de nerviosismo e incluso pánico. Es necesario sobrellevar el miedo y do-

<sup>33</sup> Norman R. Augustine, art. cit., p. 15.

minarlo. Fink ha tratado esta circunstancia de modo muy claro en el capítulo de su libro "Toma de decisiones bajo estrés ocasionado por crisis".<sup>34</sup>

Durante una crisis la información relevante se vuelve escasa y difícil de producir con rapidez satisfactoria. Los esfuerzos por obtener datos relevantes e información útil ocuparán una buena parte de los esfuerzos iniciales al hacer frente a una crisis. Conocer los hechos y hacerse de la información relevante para alimentar la calidad de las decisiones es fundamental. Este hecho es crucial no sólo para resolver la causa o el origen de la crisis sino porque, como parte de la tarea vital de defender la reputación de la organización, es necesario comunicar efectivamente e informar de modo constante. Para ello, se requiere información. Los planes de manejo de crisis pueden ser de gran utilidad en materia de comunicación durante los primeros momentos de una crisis debido a que pueden brindar información relacionada a ella, pero que no necesariamente debía esperar su materialización para producirse. Las compañías de aviación están bien versadas al respecto, generalmente. Por ejemplo, en el caso de un accidente aéreo, informar sobre las características técnicas del avión, su capacidad de trasladar un determinado número de pasajeros, características y horarios de la ruta que recorría, etcétera.

La comunicación pública debe, como mejor práctica aceptada, mostrar sensibilidad, respeto y responsabilidad en caso de que haya víctimas mortales. Las personas son lo más importante y deben ir antes que ninguna otra consideración. Las organizaciones en crisis, particularmente si ésta es del tipo donde ha habido bajas humanas, deben actuar de modo acorde a un estándar ético. Cualquier actuación que deba ejecutarse para afrontar la crisis debe contemplar que las vidas humanas y la seguridad de las personas deben protegerse siempre en primer lugar. Visualizar un plan de manejo de crisis que no prevea como prioridad la protección de la gente está contraindicado para contrarrestar los efectos de una crisis.

Las organizaciones deben tener la honestidad de informar verazmente acerca de lo que en realidad está ocurriendo. Para ello, sin embargo, deben controlar el flujo de la información hacia el exterior para no generar distorsiones en la opinión pública que pueden agravar la

<sup>34</sup> Steven Fink, *op. cit.*, "Decision Making Under Crisis-Induced Stress".

crisis misma. Típicamente, al respecto, las organizaciones recurren a la designación de un vocero único. La clave en materia de comunicación cuando se encuentra uno en medio de una crisis bien podría resumirse en la siguiente frase de Augustine, tal como concluye su artículo citado arriba: "diga la verdad y dígala rápido".

La existencia de una crisis puede ser breve, o bien tener una larga duración. Hay crisis de intensidad extrema, hay otras que van conformándose con pasmosa, pero continua lentitud y existen otras cuyos episodios más agudos aparecen y desaparecen constantemente. Los líderes de las organizaciones deben calibrar cuándo una crisis ha llegado a su término y hacer público un signo al respecto. Dependiendo del resultado de la crisis —no todas conllevan resultados funestos y tristes—, una organización puede realizar algún acto simbólico que permita denotar el regreso a la normalidad. Saber determinar el momento en que la normalidad ha sido restaurada permite a las organizaciones aminorar el riesgo de que una crisis se prolongue innecesariamente y dé pie a la incubación de repercusiones que son evitables o, incluso, a una nueva crisis. La percepción de la opinión pública y de los actores clave involucrados es esencial. Si para todos la crisis sigue existiendo, resultará inútil y contraproducente que una organización anuncie el fin de la contingencia, pues sólo perderá credibilidad.

Finalmente, toda crisis superada debe dar la oportunidad de hacer un balance general del desempeño de la organización durante la crisis: una revisión que permita reconocer los errores de cálculo o de previsión, explicar concretamente qué se hizo mal o cómo la actuación deficiente de la organización misma incidió en el surgimiento de la emergencia. De modo particular, la evaluación de los errores cometidos durante el trabajo de contención debería realizarse con exhaustividad. Esta revisión debería afinar e incrementar la calidad de la gestión de crisis en la organización.

Del mismo modo, debe contemplarse también realizar un chequeo de la dirección estratégica de la organización a la luz de las condiciones resultantes de la crisis. La visualización de su futuro y la mira en el largo plazo es de la mayor relevancia en este balance conclusivo, independientemente de que deba existir conciencia sobre cuál es el estado en el que queda la organización y cuál es la ruta estratégica inmediata para enderezar el rumbo o mejorar sus estándares de actuación. Las fallas deberían remediarse con objetividad y firmeza, ya que toda crisis tiene el potencial de heredar un impulso dentro de

las organizaciones que les permita mejorar su futuro. Ese potencial puede aprovecharse si la crisis se gestiona de modo suficiente. Si se la gestiona mal, el daño de la crisis puede incluso agudizarse. Las organizaciones y sus liderazgos pueden reafirmarse o quedar triturados con motivo de una crisis. En este sentido, la autoevaluación debería arrojar un legado de lecciones. Tomar el riesgo de no aprender de una crisis es asumir un costo adicional, innecesario y pagadero en el futuro.

#### 6. NO DEBERÍAMOS OLVIDAR QUE...

- *La mejor gestión de crisis sería aquella que da por resultado que una crisis no suceda.* Una actividad previsor de las crisis, y la expresión más refinada del diseño y la práctica de métodos que resguarden las organizaciones de estos eventos, debería tener como conclusión la atenuación máxima posible del riesgo de una contingencia grave. ¿Por qué? Porque las organizaciones inteligentes integran a su dirección estratégica el proceso de gestión de crisis para mejorar constantemente su capacidad de identificar amenazas, valorar riesgos y desarrollar habilidades para enfrentar crisis. Estas organizaciones estudian las incidencias que prenden los focos de alarma, señales de alerta, y destinan recursos para actuar en consecuencia, antes de que las crisis ocurran.
- *No obstante, a pesar de los mejores esfuerzos, las crisis ocurren.* Incluso las organizaciones mejor preparadas para una contingencia experimentan crisis. El hecho de que éstas ocurran es inevitable porque son resultado de la interacción constante de sistemas complejos. Las organizaciones mismas y su entorno lo son. Aunque se sea cuidadoso y organizacionalmente responsable al instaurar una eficaz detección sistemática de amenazas y tareas de reducción de riesgos, todas las organizaciones están expuestas a vivir una crisis que ponga en peligro su reputación, sus estructuras primordiales e incluso su propia supervivencia.
- *Si bien no todas las crisis se pueden evitar, una organización que practica gestión de crisis tiene mejores posibilidades de salir bien librada.* Las crisis sí pueden gestionarse. La experiencia indica que las crisis no son eventos que ocurran y desaparezcan por sí mismos. Existen esquemas especializados y detallados para su manejo, los cuales son

producto de la investigación y práctica profesional acuciosa. La evidencia muestra que *siempre* valdrá la pena en una organización prepararse para contingencias de consecuencias extraordinarias y sumamente dañinas, en comparación con aquellas que asumen el riesgo de navegar despreocupadamente, a la intemperie de lo súbito.

- *Ya sea durante la crisis o una vez que ésta haya concluido, deben siempre realizarse todos los esfuerzos posibles por identificar y tratar de aprovechar oportunidades de mejora.* Aprovechar estas oportunidades coyunturales podría incluso transformar a su favor las condiciones críticas que agobian a la organización. La comunicación efectiva y honesta es fundamental en esos momentos de la emergencia.
- *No debe dársele ninguna concesión a las crisis. Se debe enfrentarlas de inmediato y con firmeza, sin importar qué tan dolorosas sean las circunstancias.* Si no se procede así, las consecuencias pueden resultar aún más dolorosas y dañinas. Debe hacerse todo lo necesario para evitar una crisis, pero si ésta estalla, entonces, debe enfrentársela lo más rápido posible. El tiempo corre a favor de ella y en contra de la organización —por ello la preparación de la gestión de crisis es tan útil—. Una crisis desatendida o tratada sin oportunidad cuenta con todos los factores a su favor para escalar, y éstas no son buenas noticias. No debe permitirse que llegue ese momento.

En ese sentido, la gestión de crisis brinda elementos para que las organizaciones sean exitosas, tanto en evitar y afrontar crisis, como en allanar la ruta a sus objetivos estratégicos y metas, aun sin que una crisis llegue a detonarse.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

##### *Lecturas básicas*

- Barton, Laurence, *Crisis in Organizations II*. Cincinnati, South-Western College Publishing/Thompson Learning, 2001.
- Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius, *La política de la gestión de crisis. El liderazgo público bajo presión*, traducción José Antonio Olmeda Gómez, Madrid, Cambridge University Press/Instituto Nacional de Admi-

- nistración Pública/Ministerio de Administraciones Públicas, 2007, estudios y documentos, s.n.
- Fink, Steven, *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Nueva York, American Management Association, 1986.
- Gestión de crisis. Convertirlas en oportunidades*, Barcelona, Deusto-Harvard Business School Press, 2005, Harvard Business Essentials, s.n.
- Mitroff, Ian I. y Gus Anagnos, *Managing Crisis Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, Nueva York, American Management Association, 2001.

### Lecturas adicionales

#### Artículos en libros y revistas

- Augustine, Norman R., "Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar", *Gestión de la crisis*, Barcelona, Deusto-Harvard Business School Press, 2001, *Harvard Business Review*, s.n.
- Edwards, Michael, "Crisis Management. Preventing the Inevitable", Washington, D.C., George Washington University-Graduate School of Political Management, VII Seminario de Comunicación Política y Marketing Público, 2009, conferencia.
- Farazmand, Ali, "Crisis and Emergency Management", en *Handbook of Crisis and Emergency Management*, Nueva York, Marcel Dekker, 2001, *Public Administration and Public Policy*, 93, pp. 1-9.
- McConnell, Allan y Lynn Drennan, "Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14, 2006, núm. 2, pp. 59-70.
- Pinkowski, Jack, "Planning for Prevention. Emergency Preparedness and Planning to Lessen the Potential for Crisis", en Ali Farazmand (ed.), *Handbook of Crisis and Emergency Management*, Nueva York, Marcel Dekker, 2001, *Public Administration and Public Policy*, 93, pp. 723-736.
- Reilly, Anne H., "Preparing for the Worst: the Process of Effective Crisis Management", *Organization Environment*, 7 (1993), pp. 115-143.
- Stanley, Sr., Ellis M. y William Lee Waugh Jr., "Emergency Managers for the New Millennium", en Ali Farazmand (ed.), *Handbook of Crisis and Emergency Management*, Nueva York, Marcel Dekker, 2001, *Public Administration and Public Policy*, 93, pp. 693-702.
- Steher, Steven D., "Community Recovery and Reconstruction Following Disasters", en Ali Farazmand (ed.), *Handbook of Crisis and Emergency Management*, Nueva York, Marcel Dekker, 2001, *Public Administration and Public Policy*, 93, pp. 419-431.

- Tusikov, Natasha y Robert Fahlman, "Threat and Risk Assessments", en Jerry H. Ratcliff, *Strategic Thinking in Criminal Intelligence*, Annandale, Australia, Federation Press, 2a. ed., 2009.

### Libros

#### En español

- Alcat Guerrero, Enrique, *Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis ¡Y salir fortalecido!*, Barcelona, Urano-Empresa Activa, 2005.
- Álvarez Leyva, Carlos y Juana Macías Seda, *Manual de procedimientos en gestión de crisis*, Madrid, Arán Ediciones/Sociedad Española de Medicina de Catástrofes, 2007.
- Clemente Avilés, Adriana, *Manejo de crisis en los negocios. Investigación documental (área de concentración: operaciones y sistemas de información)*, tesis, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1997.
- De Vengoechea, Mauricio, *7 herramientas para apagar una crisis de gobierno*, Bogotá, Lemoine Editores, 2008.
- Deister, René, "Etapas de rescate de empresas en crisis", *Cómo enfrentar una crisis empresarial. Para negocios en riesgo*, México, Trillas, 2008.
- Elizalde H., Luciano, *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*, Buenos Aires, La Crujía, 2004.
- García Betancourt, José Arturo, *El manejo de las crisis en las empresas*, Colombia, McGraw Hill, 2009.
- González Villarreal, Vicente Orozco Olea, Óscar Díaz Santos, Eduardo Pagazo Robles, *Ingovernabilidad. La gestión de las crisis en el gobierno de Ernesto Zedillo*, México, Plaza y Valdés, 1996.
- Lozada Díaz, José Carlos, *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*, Barcelona, Editorial uoc, 2010.
- Luecke, Richard, *Gestión de crisis: convertirlas en oportunidades*, Barcelona, Deusto, 2005.
- Mitroff, Ian I. y Christine M. Pearson, "Una estructura sistemática para la gestión de crisis", *¿Cómo gestionar una crisis? Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*, traducción, Editorial Thau, Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Navarro Zamora, Eduardo, *¿Quieres salvar tu empresa? Guía para gestionar con éxito en situaciones de crisis*, España, Gestión 2000, 2009.
- Newman, Bruno y Marta Mejía, "Comunicación en situación de crisis", *Organizaciones en la mira. Comunicación estratégica para prevenir y manejar las crisis*, México, Fondo de Cultura Económica-Comunicación Total, 2009, Tezontle, s.n.

- Sánchez Calero, María Luisa, *La información especializada en la gestión de crisis*, Madrid, Fragua Libros, 2006.
- Walter, Jorge y Francisco Pucci, *La gestión del riesgo y las crisis*, Buenos Aires, El Ateneo Yenny, 2007.

### En otro idioma

- Barton, Laurence, *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, And Scandal*, Nueva York, McGraw-Hill, 2008.
- Boin, Arjen, Allan McConnell, Paul 't Hart (eds.), *Governing after Crisis: the Politics of Investigation, Accountability and Learning*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008.
- Crandall, William "Rick", John A. Parnell y John E. Spillan, *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Los Ángeles, Sage Publications, 2010.
- Crisis Management*, Arjen Boin (ed.), 3 vols., Los Ángeles, Sage Publications, 2008, Sage Library in Business and Management, s. n.
- Delcourt, Barbara, Marta Martinelli y Emmanuel Klimis, *L'Union européenne et la gestion de crises*, Bruselas, Universidad de Bruselas, 2008.
- Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, Boca Ratón, Auerbach Publications, 2007.
- Devlin, Edward S., Cole H. Emerson, Leo A. Wrobel Jr. y Mark B. Desman, *Business Resumption Planning*, Boca Ratón, Auerbach Publications, 1999.
- Dezenhall, Eric y John Weber, *Damage Control. Why Everything You Know About Crisis Management Is Wrong*, Nueva York, Portfolio/Penguin Group, 2007.
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications. A Casebook Approach*, Mawah, Nueva Jersey, Lawrence Earlbaum Associates Publishers, 2007, 3a. ed.
- Gilpin, Dawn R. y Priscilla J. Murphy, *Crisis Management in a Complex World*, Nueva York, Oxford University Press, 2008.
- Mitroff, Ian I. y Christine M. Pearson, *Crisis Management. A Diagnostic Guide for Improving your Organization's Crisis-Preparedness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1993.
- Mitroff, Ian I., Christine M. Pearson y L. Katharine Harrington, *The Essential Guide to Managing Corporate Crisis. A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Nueva York, Oxford University Press, 1996.
- Pearson, Christine M., Christophe Roux-Dufort y Judith A. Clair, *International Handbook of Organizational Crisis Management*, 2007.
- Smith, Denis y Elliott Dominic, *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*, Oxfordshire, Routledge, 2006.
- Ulmer, Robert R., Timothy L. Sellnow y Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication. Moving from Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2007.

## GESTIONAR LA CRISIS QUE HEMOS TRATADO DE EVITAR<sup>1</sup>

NORMAN R. AUGUSTINE

Hay una marea en todos los afanes de los hombres que con la pleamar conduce a la fortuna. Si se prescinde de ella, la jornada de sus vidas acaba en bajos y desdichas.

WILLIAM SHAKESPEARE

Con este penetrante pasaje de *Julio César*, Shakespeare se revela no sólo como un brillante poeta y dramaturgo, sino también como un excelente hombre de negocios. Los titulares de noticias anunciando que otra empresa se halla en una situación de crisis —normalmente, sin previo aviso y sin que su equipo directivo sea directamente culpable— aparecen con la misma regularidad que las mareas. A principios de este año, en el ejemplar de un solo día del *Washington Post* se informaba de una serie de accidentes prácticamente sin precedentes sufridos por American Eagle Airlines; la posible conexión entre algunos de los accidentes y el avión construido por la empresa francesa Avions de Transport Regional; la suspensión de pagos de Orange County, en California, como consecuencia de la especulación en derivados apalancados; y los quebraderos de cabeza de Intel con su microprocesador Pentium. Resumiendo, un buen día para las malas noticias. Lo de siempre, dirían algunos.

Evidentemente, el sector aéreo, el de los valores financieros y el informático no son los únicos que se enfrentan a crisis. Por otra parte, las tribulaciones de 1995 no son, en absoluto, una novedad. A lo largo de la historia nunca han faltado episodios de crisis empresariales. En 1637, la especulación con los bulbos de tulipanes holandeses alcanzó un precio máximo equivalente a fecha de hoy a mil dólares por bulbo y el mercado se desplomó bajo su propio peso, desencadenando una

<sup>1</sup> Norman R. Augustine, *Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar*, Bilbao, Deusto, 2001.