

- 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 EVITAR¹

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 bajíos 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

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

fuerte crisis financiera entre los especuladores y sus promotores. En 1861, la jovencísima Pony Express se enfrentó a su repentina desaparición cuando Western Union inauguró el primer telégrafo intercontinental. En 1906, el terremoto de San Francisco devastó la ciudad y su comunidad bancaria, excepto en el caso de A.P. Giannini, cuyo pequeño Bank of America continuó ofreciendo préstamos durante la crisis y acabó por convertirse en uno de los mayores bancos del mundo. En 1959, la Administración de Alimentos y Fármacos de Estados Unidos se incautó de una pequeña parte de la cosecha de arándanos del país porque contenía un pequeño residuo de herbicida, lo cual desencadenó el derrumbamiento de los precios en el mercado de arándanos en medio del periodo de Acción de Gracias. En los años setenta, muchas compañías grandes de seguros se enfrentaron a una posible suspensión de pagos como consecuencia del escándalo de Equity Funding, al descubrir que habían estado pagando enormes sumas de dinero a asegurados inexistentes. En los últimos años, un fabricante de prestigio de alimentos infantiles admitió que su "zumo de manzana" era en realidad agua azucarada y aromatizada; inexplicablemente, aparecieron jeringuillas en el interior de las latas de una famosa marca de refrescos de cola; y una obsoleta plataforma de perforación de una importante compañía petrolera se convirtió en el objetivo de las acciones de un grupo ecologista radical.

Casi todas las crisis llevan consigo las semillas del éxito y las causas del fracaso. Localizar, alimentar y cosechar ese éxito potencial es la esencia de la gestión de las crisis, mientras que lo fundamental de su mala gestión es la propensión a asumir una situación negativa y empeorarla. Por ejemplo, muchos sostienen que el encubrimiento por parte del presidente Richard Nixon del caso Watergate generó una crisis mucho mayor de lo que la transgresión inicial habría producido por sí sola.

Llegado este momento, es lógico plantear la siguiente pregunta: ¿Por qué Norman Augustine está calificado para hablar sobre gestión de crisis? ¿Ha realizado cursos sobre esta materia? ¿Ha obtenido algún título superior en gestión de crisis? ¿Ha publicado artículos académicos sobre cómo contenerlas con éxito?

Lamentablemente, la respuesta a todas estas preguntas es no. No hay ningún título colgado en mi despacho que diga en latín que soy experto en "crisisología". En lo que se refiere a la gestión de crisis, únicamente cuento con el título obtenido en la facultad de la vida. No obstante, con los años he conseguido bastantes cicatrices, como conse-

cuencia de un impresionante sentido de la oportunidad que me ha colocado muchas veces en el lugar menos adecuado justo en el momento crítico. Tenga en cuenta que yo:

- empecé mi carrera profesional de ingeniero de forma un tanto desfavorable, siendo testigo de la bochornosa explosión del primer cohete en el cual yo tenía toda la responsabilidad, tras un vuelo de 250 *milésimas de segundo*, cuando sólo le faltaban 380 000 kilómetros para llegar a la Luna;
- me incorporé a la plantilla de la Secretaría de Defensa del Pentágono justo cuando el país se sumió en la guerra de Vietnam;
- comencé a trabajar en la gigantesca LTV Corporation precisamente la misma semana en la que el fundador y director ejecutivo James Ling fue expulsado y la sombra de la suspensión de pagos apareció de pronto en el horizonte;
- me volví a unir a la administración pública como consejero presidencial justo a tiempo de ser testigo de la dimisión del presidente de Estados Unidos;
- fui confirmado como ayudante del secretario de Defensa un mes antes de que estallase la guerra en Oriente Medio y justo antes de que el gobierno de Vietnam del Sur se derrumbase;
- desempeñé el cargo de vicesecretario de Defensa durante diversas crisis, como por ejemplo la confrontación de la "tala de árboles" en la zona desmilitarizada de Corea, cuando algunos pensaron que la respuesta estadounidense podría desencadenar la tercera guerra mundial;
- asumí la responsabilidad de la mayor unidad operativa de Martin Marietta en el momento en el que la empresa tuvo que enfrentarse a un intento de adquisición hostil;
- entré a formar parte del consejo de administración de un importante banco justo antes de que el sector bancario del país se derrumbase;
- me incorporé al consejo de administración de una destacada compañía petrolera justo antes de la explosión de una de sus instalaciones de procesado;
- me convertí en director ejecutivo del mayor contratista de I+D de defensa del país poco antes de la caída del muro de Berlín y del consiguiente desplome del presupuesto de defensa estadounidense;
- asumí la presidencia de la Cruz Roja estadounidense precisamente cuando una serie de desastres naturales de los que suceden una vez

cada siglo golpearon al país —entre los cuales hubo terremotos, inundaciones, incendios y huracanes—, y al mismo tiempo que estallaban en todo el mundo conflictos militares y se extendía la preocupación infundada de que el suministro de sangre del país había sido contaminado con virus del sida.

Como consecuencia de este extraordinario sentido de la oportunidad, he conseguido reunir pruebas irrefutables que demuestran la inexistencia de un número mágico de emergencias al que poder llamar para que nos saquen de este tipo de apuros. Nosotros nos metemos en los aprietos; nosotros tenemos que salir de ellos. Es así de simple. No hay manera de invertir el funcionamiento de la máquina de hacer salchichas y conseguir que salgan cerditos por otro lado. Al fin y al cabo, si la solución fuera fácil, no sería una crisis.

En la empresa, igual que en la vida, las crisis presentan tantas variedades como el resfriado común. La variedad es tan amplia que resulta imposible elaborar una lista con todos los tipos. Solamente las crisis relacionadas con los productos pueden comprender desde repentinos fallos inmediatos (el derrumbamiento de las pasarelas del hotel Hyatt recién construido en Kansas City, Missouri, en 1981) hasta efectos secundarios imprevistos (las enfermedades de pulmón asociadas al amianto) pasando por la obsolescencia gradual (lámparas de gas, reglas de cálculo, las radios de banda ciudadana, mimeógrafos y látigos para calesas). Algunas crisis de productos escapan totalmente al control de la dirección. Piense por ejemplo en una importante empresa cervecera cuando se descubrió que una botella de su mejor cerveza, comprada en Florida, contenía un ratón muerto. Este roedor se hizo más famoso que el ratón Mickey hasta que se pudo establecer que se trataba de un ratón que únicamente se daba en Florida, mientras que la cerveza había sido embotellada en Colorado.

Otra categoría de crisis empresarial es consecuencia de accidentes, como por ejemplo las desgracias áreas o de ferrocarril, que tienen como resultado pérdidas humanas y merman la confianza de la opinión pública. Estos incidentes suelen atraer una publicidad negativa desproporcionada, incluso teniendo en cuenta sus trágicas consecuencias. Por ejemplo, haría falta que dos 747 se estrellasen todas las semanas para igualar el número de víctimas que causa la carretera en ese periodo, pero los accidentes de automóvil rara vez ocupan los titulares del modo en que lo hacen los accidentes aéreos. Otro tipo de accidente, que po-

dríamos denominar *causado por la tecnología*, es el referido al fallo de tecnologías avanzadas que la opinión pública ha llegado a creer que son infalibles. En esta categoría se puede incluir el incendio de la nave espacial Apolo de 1967, en el que fallecieron tres astronautas, el "incidente" del reactor nuclear de Three Mile Island de 1979 y la tragedia de la lanzadera espacial Challenger de 1986.

En esta era de tecnología floreciente, seguirán produciéndose crisis generadas por fallos de diseño. Recuerdo con gran nitidez, en las agonizantes horas que siguieron a la explosión del Challenger, el detallado análisis de los datos iniciales de vuelo, cuando parecía que el hardware de Martin Marietta había causado el fallo. Como se descubrió más tarde, nuestro tanque externo de combustible no había sido el culpable. No obstante, el examen de conciencia al que nos sometimos no fue una experiencia que vayamos a olvidar fácilmente ninguno de nosotros.

También hay crisis que surgen como consecuencia de conflictos laborales, como por ejemplo aquellas a las que se enfrentaron Kohler, International Harvester, Caterpillar, la primera división de beisbol, y el sistema de control de tráfico aéreo de Estados Unidos. También hay crisis que son consecuencia de dificultades financieras —una repentina falta de efectivo—, como por ejemplo las que vivieron Chrysler en los años setenta, las asociaciones de ahorro y préstamo en los ochenta, y muchas cadenas de grandes almacenes en los años noventa. Por último, está la madre de todas las crisis, la que vivió Martin Marietta bien de cerca: un intento de adquisición hostil.

Al analizar la variedad de crisis empresariales existentes, podemos distinguir seis etapas en la gestión de una crisis:

ETAPA 1: EVITAR LA CRISIS

La semana que viene no puede haber ninguna crisis.
Mi agenda ya está llena.

HENRY KISSINGER,
mientras era secretario de Estado

Como es lógico, la primera etapa es la prevención. Sorprendentemente, se trata de una etapa que normalmente se pasa por alto, aunque es la

forma más barata y sencilla de controlar una crisis potencial. El problema puede ser que muchos directivos aceptan las crisis como una característica inevitable de la existencia cotidiana.

Esta despreocupación crónica es consecuencia de una ceguera común entre los directivos empresariales, y especialmente entre los directores ejecutivos: en realidad, creen que ellos controlan el destino de sus empresas. La única virtud positiva que puede aportar esta ceguera es la repercusión positiva que en último extremo tiene sobre la humildad de los directivos. Recuerde cuando el presidente de Consolidated Edison de Nueva York, Charles Luce, anunció de manera tranquilizadora en una entrevista por televisión en julio de 1977 lo siguiente:

“El sistema Con Ed está en su mejor momento de los últimos quince años, y no hay problema alguno con respecto al verano”. Tres días más tarde toda el área metropolitana de Nueva York quedó sumida en la oscuridad durante veinticuatro horas, en el legendario “apagón del 77”.

Probablemente, el lugar más indicado para iniciar la búsqueda de la prevención se sugiere en una de mis leyes más recientes, que descubrí después de publicar mi libro de leyes. Los tornados están provocados por los “parques de remolques”. Aunque a primera vista parezca una afirmación discutible, está respaldada por datos estadísticos.

Examine constantemente el panorama en busca de parques de remolques. Es decir, elabore un listado con todo aquello capaz de causar problemas a la empresa, reflexione sobre las posibles consecuencias y calcule el costo de la prevención. Evidentemente este ejercicio no resulta muy divertido, lo cual explica posiblemente por qué tan pocos ejecutivos lo realizan. Como es lógico, algunos de los apartados de esta lista resultarán estar fuera del control del director ejecutivo; no obstante, la respuesta a todos ellos sí que lo está. No tener control sobre el origen de un problema no nos exime de tener que hacer frente a sus consecuencias.

¿Por qué las grandes empresas experimentan tantas crisis? Resulta práctico señalar que General Motors tiene casi tantos empleados como habitantes tiene la ciudad de San Francisco, que AT&T tiene más o

miles de empleados es capaz de arrastrar a una empresa a una crisis, bien por mala fe bien por un descuido, como quedó claramente de manifiesto con la reciente quiebra del venerable Barings Bank. Este tipo de empleado está contemplado en mi Ley del Discóbolo Bizco: rara vez gana algún premio, pero capta la atención del público.

La discreción y la confidencialidad pueden ser esenciales para evitar ciertos tipos de crisis, como por ejemplo, las que son consecuencia de filtraciones durante negociaciones delicadas. Aunque Lockheed Martin y sus predecesores han gozado de fama por su extraordinaria habilidad a la hora de mantener en privado los planes cuando ha sido necesario hacerlo, incluso estas empresas suelen distar mucho de la perfección. En el caso de la compra por parte de Martin Marietta de General Electric Aerospace, en la que se desembolsaron 3 000 millones de dólares en 1993, se mantuvo el secreto durante veintisiete días de gran presión, pero la noticia saltó a los medios de comunicación dos horas antes del anuncio público previsto. Por lo que respecta a las negociaciones de Martin Marietta y Lockheed, las empresas mantuvieron alejados a los periódicos durante cinco meses y medio, pero se produjo una filtración la medianoche anterior a la notificación pública prevista para las ocho de la mañana. E incluso estos éxitos relativos no han estado exentos de momentos inquietantes.

Por ejemplo, durante las conversaciones entre GE y Martin Marietta, los altos cargos solían reunirse principalmente en una zona de trabajo especial de la planta 53 de un edificio de oficinas en el Rockefeller Center. Allí se ocultaron unas cien personas que llegaron a ser conocidas como “la brigada del agujero en la pared”, para trabajar en los aspectos jurídicos, financieros, operativos y de recursos humanos del trato, con la esperanza de pasar inadvertidas en medio de la actividad diaria de Manhattan. El trabajo continuó de forma ininterrumpida, y las comidas se servían directamente en la zona de trabajo. Se puede imaginar el disgusto colectivo cuando el director financiero de GE, al abandonar el edificio y salir a las calles prácticamente vacías de Nueva York, a eso de las tres de la madrugada recibió el saludo de un hombre que surgió de repente de una alcantarilla y le dijo “Ah, ya ha debido de terminar la reunión de la planta 53”, y desapareció en la cloaca con la misma velocidad con la que había aparecido. Todavía hoy se desconoce

a aquellas en las cuales se puede confiar completamente. Es necesario que cada participante firme un contrato de no revelación. Hay que llevar a cabo las negociaciones lo más rápidamente que se pueda. Por último, hay que introducir en el proceso la mayor cantidad posible de incertidumbre aparente —los ingenieros lo llamarían “ruido”— para que cualquier filtración cierta quede ahogada en un mar de pistas falsas. Aun así, lo mejor es que cuente con que, de cualquier modo, se producirá alguna filtración. Rara vez se equivocará.

Por lo tanto, los equipos directivos viven una existencia bastante precaria, pero pueden reducir la exposición al riesgo de sus empresas aclarando a los empleados el comportamiento que se espera de ellos. La dificultad consiste en que nuestras *propias* mentes vean con nitidez lo que realmente queremos de los empleados. Por lo general, no somos capaces de conseguir un crecimiento de los ingresos sin provocar simultáneamente un aumento de los gastos; no podemos alentar la asunción de riesgos y después sorprendernos si algunos de los riesgos tienen como consecuencia una mayor exposición. En la fase preventiva, un directivo debe tratar de reducir al mínimo los riesgos y asegurarse de que aquellos que han de asumirse guardan proporción con los rendimientos esperados. Los riesgos inevitables deben estar cubiertos adecuadamente. No obstante, el problema consiste en que la prevención perfecta es totalmente imposible.

ETAPA 2: PREPARARSE PARA GESTIONAR LA CRISIS

Hoy mi agente de bolsa trató de que yo comprase algunas obligaciones a diez años. Yo le dije, “Joven-cito, a estas alturas de mi vida ni siquiera compro los plátanos verdes”.

El difunto congresista CHET HOLIFIELD,
cuando estaba entrado en años

La mayoría de los directivos, preocupados por las presiones del mercado del trimestre en curso, no se sienten inclinados a prestar demasiada atención a la planificación de futuras crisis. Esto nos lleva hasta la segunda etapa de la gestión de la crisis: prepararse para el caso en que la prevención no funciona, es decir, elaborar un plan para

resolver las múltiples consecuencias indeseables que se producirán en caso de que llegue una crisis. Resulta aleccionador en este momento recordar que Noé comenzó a construir el arca *antes* que empezase a llover.

Steven Fink, un destacado asesor de gestión, escribió en su libro *Crisis Management* que todas las personas que se hallan en un puesto de responsabilidad

deberían pensar y planificarse para la inexorabilidad de una crisis de la misma forma en que piensan y se planifican para la inevitabilidad de la muerte y de los impuestos: no por debilidad o por miedo, sino por la fortaleza que proporciona el hecho de saber que se está preparando para jugar con las cartas que el destino ha puesto en nuestras manos.

Su estudio realizado entre 500 directores ejecutivos de empresas de *Fortune* reveló que es posible que los altos directivos padezcan una grave carencia de preparación para los casos de crisis, pero sin lugar a dudas, no de falta de confianza en que son capaces de manejarla. El 89 por ciento de las personas que respondieron afirmó que las crisis en las empresas son tan inevitables como la muerte y los impuestos, aunque 50 por ciento reconoció que no tenían plan alguno para resolverlas. No obstante, el 97 por ciento tenía confianza en que sería capaz de responder bien en caso de que se produjera una crisis. Por lo general, estos directores ejecutivos son de los que esconden sus propios huevos de Pascua. Me recuerdan a mi hijo cuando era pequeño hace muchos años, al principio de la temporada de fútbol, que llegaba a desayunar vestido con el traje del equipo y anunciaba “Seguro que este año los vamos a machacar. El año pasado pecamos de exceso de confianza”.

Debemos hacer planes para resolver las crisis: planes de actuación, planes de comunicación, ejercicios de simulación de incendios, relaciones esenciales. La mayoría de las compañías aéreas tienen equipos de crisis listos para actuar, y también planes especiales de telecomunicaciones y contingencias pormenorizados. En la actualidad, casi todas las empresas tienen sistemas informáticos de “reserva” por si acaso un desastre natural o cualquier otra catástrofe interrumpe su sistema principal. En Lockheed Martin teníamos en una instalación central todos los suministros que necesitábamos para comunicarnos por escrito con cada uno de los miembros de los grupos más importantes para no

sotros. Una carta podía llegar hasta el hogar de cada uno de los 170000 empleados o de los 45000 accionistas en dos o tres días. Da la casualidad de que Martin Marietta utilizó este sistema en diversas ocasiones.

Elizabeth Dole, presidenta de la Cruz Roja estadounidense —una organización cuyo propósito es precisamente la resolución de crisis— señala otra importante ventaja de la anticipación y planificación de crisis. Recientemente me dijo lo siguiente:

El peor momento posible para establecer nuevas relaciones y para presentarnos a nuevas organizaciones es en medio de un desastre. Cuando se ha dedicado el tiempo necesario a crear una relación, se puede realizar una llamada a las dos de la madrugada cuando se produce la crecida del río y esperar una respuesta bien planificada y ejecutada de manera fluida.

Además, la práctica es muy importante a la hora de planificar lo inevitable. En agosto de 1989, un equipo mixto estatal y federal de emergencia formado por 1000 miembros puso a prueba un plan de reacción para el caso de terremotos en San Francisco. Seis semanas escasas más tarde, el potente terremoto Loma Prieta azotó la ciudad, derrumbando edificios y provocando incendios. Es probable que se salvaran muchas vidas como consecuencia de la fluidez relativa en las evacuaciones y urgencias médicas.

Uno de los momentos más oscuros de mi carrera profesional se produjo porque no habíamos preparado un plan adecuado de contingencia. Martin Marietta estaba a punto de cerrar el acuerdo de General Electric Aerospace, un trato que ya había quedado plasmado en un apretón de manos con Jack Welch de GE y que avanzaba rápidamente. En una reunión celebrada a media noche unos cuantos días antes de que tuviese lugar la venta, de pronto aparecieron pruebas de que era probable que el Departamento de Justicia se negase a aprobar elementos esenciales de la transacción debido a supuestas preocupaciones antimonopolio. Si la transacción se hubiese truncado en ese momento, es probable que los accionistas de GE y Martin Marietta hubieran perdido de la noche a la mañana unos dos mil millones de dólares en valor de mercado que habían ganado cuando se anunció originariamente la fusión. Como dijo en una ocasión Casey Stengel, “no tengo la más mínima experiencia con este tipo de cosas, y toda la que tengo ha sido negativa”.

A esa intempestiva hora de medianoche, dos altos directivos de Martin Marietta —ambos ingenieros— descubrieron con gran disgusto por su parte, que la definición de *probabilidad elevada* es muy subjetiva. Para la docena de abogados procedentes de los bufetes más prestigiosos —o al menos más caros— del país, *probabilidad elevada* quería decir una probabilidad mayor que 50 por ciento, quizás incluso una probabilidad de éxito de 70 por ciento. Para los ingenieros, significaba algo más próximo al 99 por ciento o superior.

Por lo tanto, las direcciones de cada una de las empresas de pronto se encontraron sumidas en una situación difícil que hasta ese momento habían considerado extremadamente remota. Afortunadamente, conseguimos reunir las pruebas necesarias para disipar las dudas del Departamento de Justicia y de este modo salvamos el acuerdo. Cuando finalmente se aprobó la fusión, los directivos de ambas empresas coincidieron con la observación de Winston Churchill: “Nada en la vida es tan emocionante como que te disparen y no te den”.

En la preparación para los casos de crisis, es conveniente fijarse en los aspectos sutiles, las consecuencias de segundo orden. En una ocasión pedí al legendario aviador, el general Jimmy Doolittle, que citase el mayor peligro al que se enfrentaron los pilotos en los comienzos de la aviación. Su respuesta me pareció imprevisible, pero sin duda fue exacta. “Morir de hambre”, contestó. Ejercicios de simulación como el llevado a cabo en San Francisco ayudan a identificar estas consecuencias de segundo orden porque lo crítico está en los detalles y el coste de pasarlos por alto puede ser muy elevado. Por ejemplo, después del huracán Andrew en 1992, las compañías de teléfono se dieron cuenta de que una de sus principales insuficiencias en el sur de Florida no eran los polos, los cables o las conexiones, sino las guarderías. Muchos de los empleados de las operaciones a domicilio de las compañías telefónicas tenían hijos y recurrían a las guarderías. Cuando el huracán destruyó éstas, alguien tenía que quedarse en casa a cuidar de los niños, reduciendo de este modo el personal disponible en el momento en el que hacía más falta. El problema se solucionó al final implorando a los jubilados que atendiesen guarderías *ad hoc*, dejando así a los padres trabajadores libres para ayudar en la recuperación de la red telefónica.

La experiencia sugiere varios preparativos útiles para resolver un cataclismo: creación de un centro de crisis, elaboración de planes de contingencia, selección anticipada de los miembros del equipo de crisis,

establecimiento de unas comunicaciones eficaces y duplicadas y, lo que es más importante, comprobación de esas comunicaciones. Como descubrió el gobierno de los Estados Unidos en circunstancias tan variadas como el ataque de Pearl Harbor y la captura del buque *Pueblo* por parte de Corea del Norte, los planes mejor elaborados carecen de valor si no pueden comunicarse.

ETAPA 3: PERCATARSE DE LA CRISIS

Si es usted capaz de no perder la cabeza cuando todo el mundo a su alrededor la está perdiendo, es posible que no haya comprendido qué está pasando.

El humorista JEAN KERR

Esta etapa de la gestión de la crisis suele ser la más complicada: darse cuenta de que, en realidad, hay una crisis. Los directivos que se niegan a afrontar la realidad deberían ser conscientes de la observación del brillante aunque inexperto alumno de química: "Cuando se huele un gas inodoro, probablemente es monóxido de carbono". Por lo general, tenemos que saber de qué forma van a percibir los demás un problema y poner en tela de juicio nuestras propias presunciones.

En ocasiones, las empresas utilizan criterios erróneos para clasificar los problemas, y se centran en los aspectos técnicos pasando por alto las cuestiones de percepción. Sin embargo, suele ser la percepción pública la que causa la crisis. En el caso de las tribulaciones de Intel Corporation con su microprocesador Pentium a finales de 1994, el profesor universitario que descubrió que el chip presentaba problemas a la hora de realizar cálculos matemáticos complejos se puso en contacto con Intel para informar de la anomalía que había observado. La empresa tenía tal confianza en su producto que se dice que respondió al profesor mandándole educadamente a paseo. El profesor recurrió a Internet para comprobar si alguna otra persona podía confirmar el problema que él había detectado y desencadenó una avalancha de unos diez mil mensajes, entre los que se incluían chistes mordaces del estilo de "¿Por qué Intel no ha llamado 586 al Pentium? Respuesta: Porque a 486 le sumaron 100 en el primer Pentium y el resultado fue 585.999983605".

El principal problema de la crisis fue que Intel había reaccionado ante un problema técnico cuando en realidad tenía un problema de relaciones públicas. La subsiguiente cobertura de los medios de comunicación fue devastadora, con titulares como por ejemplo, "Intel... la Exxon del sector informático", "La empresa da marcha atrás en la política de Pentium", "Cura de humildad" e "Intel va a remplazar sus chips Pentium". El director ejecutivo Andrew Grove dijo más tarde: "A algunas personas [nuestra política] les ha parecido arrogante y despreocupada. Pedimos disculpas por ello". Poco después, se dijo que la empresa había deducido 475 millones de dólares de sus beneficios. Entre tanto, los millones de usuarios de Internet habían estado bromeando sobre la cuestión con chistes como por ejemplo "Se ha aproximado bastante. Lo decimos nosotros" y "No necesita saber lo que hay en el interior". Curiosamente, cuando la empresa se ofreció a sustituir el chip, pocos usuarios aceptaron. Se estima que únicamente entre 1 y 3 por ciento de los clientes particulares (que constituyen las dos terceras partes de los compradores de ordenadores con chips Pentium) aceptaron la oferta. No se trataba de que las personas quisiesen un nuevo chip; era sólo que deseaban saber que podían conseguir uno nuevo si querían. Como todo el mundo sabe, los bancos no desean que los clientes salden sus préstamos; solamente quieren saber que los clientes *pueden* hacerlo.

El problema en esta etapa de la gestión de las crisis es que la percepción se convierte en realidad. El pasado verano vimos en funcionamiento este principio básico en el plan aparentemente sencillo de Royal Dutch/Shell Group para eliminar la plataforma de almacenamiento de petróleo Brent Star hundiéndola en una zona profunda del océano Atlántico. A pesar de la aprobación de los gobiernos afectados y de las bendiciones de muchos ecologistas, de repente el plan se fue al traste cuando manifestantes de Greenpeace trataron de aterrizar con un helicóptero en la pista de la plataforma petrolífera. La empresa respondió tratando de mantener alejado al helicóptero con chorros de agua. Tal y como *Wall Street Journal* informó del incidente, "Shell ha cometido un error estratégico. En un mundo de noticias de veinte segundos muchos espectadores se han quedado con una imagen: una enorme compañía petrolera multinacional estaba concentrando todo su poder para intimidar a lo que se describió como un grupo valiente y con determinación". Sea cual fuere la realidad de la situación, Shell se encontró con que su plan se iba a pique en

las profundidades de la percepción de los medios de comunicación mundiales.

Una variación de este mismo problema es el síndrome que yo denomino *tornentas en un vaso de agua*. Nosotros lo vivimos en Martin Marietta el último año, en un incidente especialmente incómodo. Una información de un medio de comunicación acusaba a una de nuestras principales fábricas de cargar a cuenta de la administración el costo de un concierto de Smokey Robinson para sus empleados. La empresa no habría descrito la situación de esa forma, pero fue así como trascendió a los medios de comunicación locales. Los medios de comunicación nacionales se hicieron rápidamente eco de la historia, y varios miembros del Congreso amenazaron con nombrar un comité de investigación.

Tal y como me explicaron la situación, los empleados de nuestra empresa aportan voluntariamente unos diez millones de horas extras no retribuidas al año, donativo que beneficia principalmente a nuestros clientes, en este caso, a la administración. Como muestra de aprecio, la empresa había establecido, con el paso de los años, la costumbre de organizar de vez en cuando algo especial para los empleados: regalar a sus hijos entradas para el circo, celebrar comidas campestres familiares o llevar a grupos a ver partidos del equipo local de beisbol. Los contables de la empresa habían asegurado a la dirección que la práctica de incluir este tipo de acontecimientos en el coste de los productos constituía una práctica comercial legal, absolutamente revelada y bastante común. Además, únicamente suponía una centésima parte del 1 por ciento del coste de los productos vendidos, cantidad que quedaba sobradamente compensada con las horas extras realizadas por los empleados.

A medida que las explicaciones se prolongaban, no pude evitar pensar en la incisiva de Groucho Marx "¿Va usted a creer lo que está viendo o lo que yo le estoy diciendo?" Una pregunta lógica que había que plantear a mis serios colegas era la siguiente: si tenemos tan claramente la razón, ¿a qué se debe que en una ciudad de más de un millón de habitantes no podamos encontrar a una sola persona que no piense que estamos completamente equivocados? De alguna forma, sin darse cuenta, la empresa había atravesado el umbral de las comidas campestres familiares para pasar a los conciertos de Smokey Robinson y, al hacerlo, había herido la sensibilidad de la opinión pública. Rápidamente redactamos una disculpa pública por nuestra falta de sensibi-

lidad, indicamos que todos los costes en los que se había incurrido se descontarían de los beneficios de la empresa y prometimos que nunca volveríamos a cometer el mismo error de juicio. Una vez que se adoptaron estas medidas, la avalancha de críticas cesó casi de la noche a la mañana.

No obstante, en ocasiones se hace caso omiso de señales de crisis inminente aún más claras. Por ejemplo, casi una década antes de que se lanzase el telescopio espacial Hubble, el fabricante del espejo principal del telescopio llevó a cabo los pruebas diferentes que indicaron que algo fallaba en cuanto a la precisión de su superficie. Poco después del lanzamiento, comenzaron públicamente los "problemas con el Hubble" cuando se descubrió que la nave espacial padecía miopía. Los ingenieros del fabricante del espejo tenían tanta confianza en su diseño que habían descartado los resultados de las pruebas. Del mismo modo, antes de la tragedia del Challenger, diversas circulares dirigidas a la dirección de la empresa constructora del sólido motor del cohete remitidas por sus ingenieros contenían exaltadas súplicas, absolutamente impropias de documentos técnicos, como por ejemplo "¡Socorro! El equipo de las juntas está siendo constantemente retrasado por todos los medios posibles".

Otra circular imploraba: "Si no actuamos inmediatamente para [...] resolver el problema con la junta exterior [...] nos arriesgamos a perder un vuelo y todas las instalaciones de lanzamiento". Tal y como refleja la historia, estos avisos fueron desoídos. Parece que podrían aplicarse las palabras de Demóstenes: "No hay nada más fácil que engañarse uno mismo. El motivo es que cada hombre piensa que sus deseos son, además, realidad".

Evidentemente, existen ejemplos positivos de detección de las crisis por parte de la dirección y de actuaciones eficaces para resolverlas. La respuesta de Procter & Gamble ante los primeros temores de que los tampones Rely podían estar causando un síndrome de shock tóxico es un ejemplo de este tipo. La mayoría de los observadores dedicaron muchos elogios a P&G por detener la fabricación y retirar el producto del mercado basándose en las pruebas existentes, relativamente poco sólidas pero desconcertantes. Las rápidas y valientes medidas de la dirección para proteger la salud de los consumidores de productos P&G y, no por casualidad, para proteger también la reputación de la empresa, resultaron ser a largo plazo mucho más importantes que los cientos de millones de dólares que costó la de-

cisión a corto plazo. La empresa evitó un perjuicio a largo plazo mediante la aplicación de un principio generalmente aceptado por los directivos empresariales, pero que sin embargo se suele pasar por alto en los casos de crisis: el interés del cliente ha de ser lo primero. Obviamente, cuando se trataba de su salud y seguridad, la mayor preocupación de los clientes de P&G fue si realmente podían confiar en la empresa cuyos productos habían estado utilizando durante años. P&G dio prioridad a la confianza y la comunicación sincera con los clientes por encima de todas las demás preocupaciones empresariales y logró vencer a largo plazo.

La experiencia sugiere que debemos prestar atención a personas de toda la empresa cuando se está buscando información sobre una crisis. En palabras del director ejecutivo de Bellcore, George Heilmeier, "Los nativos tienen los mapas". Por lo tanto, la expresión *hemos tenido un incidente*, cuando la pronuncia el jefe de cualquier unidad de explotación, debe ser una de las alarmas más claras en el repertorio de un director ejecutivo. Asimismo, cuando un ingeniero informa "Ha habido una anomalía", por lo general quiere decir que se ha producido una colisión entre un cohete espacial y un avión comercial y que los restos han caído sobre una central nuclear.

En la etapa de reconocimiento, se necesitan investigadores independientes, además de otros que pertenezcan a la empresa, para entender la situación. Preguntar si hay un problema a las personas responsables de evitarlo, es como esperar que un conejo reparta lechuga. Sin lugar a dudas, la utilización de expertos independientes tiene sus costos, pero como dice el viejo adagio, si piensas que un experto es caro, trata de contratar a un aficionado.

ETAPA 4: CONTENER LA CRISIS

Quando llegue a una bifurcación en una carretera,
tómela.

YOGI BERRA

En esta etapa de la gestión de la crisis hay que clasificar los problemas y centrarse en el más urgente: detener la hemorragia. Ésta es la fase en la cual hay que adoptar las decisiones difíciles y hay que hacerlo rápido.

Por ejemplo, ¿se debería evacuar la zona que rodea al reactor nuclear de Three Mile Island, con el consabido caos que una medida de este tipo entraña, o habría que decir a la gente que se quedase en donde estaba y ponerla en peligro? Cuando se produjeron las muertes en Chicago, ¿debería haber retirado Johnson & Johnson rápidamente todas las capsulas de Tylenol, con el gran costo que eso acarrearía, o habría sido mejor esperar a disponer de pruebas más concluyentes de que existía una amenaza de alcance nacional? En esta etapa, la resolución es fundamental y el siempre válido consejo de Yogi Berra es muy prudente: alguna acción razonable y firme es siempre mejor que ninguna.

El problema en esta etapa consiste en que normalmente no sabemos qué datos nos faltan. Es posible que haya información insuficiente o bien que la haya en exceso y resulte imposible seleccionar la importante. El informe de la Comisión Kemeny, que investigó el "incidente" de Three Mile Island contenía esta afirmación: "Durante los primeros minutos del accidente, saltaron más de cien alarmas, y no había ningún sistema para suprimir las alarmas poco importantes de forma que los operarios se pudiesen concentrar en las significativas. No se presentó la información de forma clara y lo bastante inteligible".

Lamentablemente, la exigencia de que el director ejecutivo aclare una situación turbia podría perfectamente describir la primera fase de la mayoría de las crisis. Las situaciones de crisis suelen ir acompañadas de consejos contradictorios: el departamento jurídico recomienda "no les diga nada y dígaselo poco a poco", el departamento de relaciones públicas reclama la convocatoria inmediata de una rueda de prensa, el departamento de relaciones con el accionista se siente aterrorizado ante la idea de hacer cualquier cosa, y los ingenieros desearían desaparecer en sus laboratorios durante unos cuantos años para llevar a cabo experimentos de confirmación. Mi experiencia me dice que es preferible pecar por exceso de comunicación, incluso a riesgo de perjudicar nuestra postura jurídica. La credibilidad es mucho más importante que el posicionamiento jurídico.

En el incidente de Exxon Valdez, los abogados aconsejaron no admitir culpabilidad alguna para poder defender mejor la posición de la empresa. Al final, a la compañía se le castigó con un veredicto del jurado de varios miles de millones de dólares y una reputación empañada. A veces, el director ejecutivo debe llevar la contraria a los abogados. Además, lo cierto es que incluso a la vista de pruebas contradictorias y consejos confusos, no nos podemos limitar a permanecer

callados. James Lukaszewski, especialista en comunicaciones, aconseja lo siguiente: "Diga algo. Si usted no está preparado para hablar [...] los periodistas encontrarán a alguien que sí lo esté". "Sin comentarios" es una respuesta inaceptable en el veloz mundo de las telecomunicaciones que vivimos. Por lo tanto, también resultan inadmisibles respuestas tales como "No hemos leído la reclamación" o "Se cometió un error". Mi hijo comprendió el concepto de responsabilidad objetiva cuando tenía cuatro años y a la pregunta de cómo había llegado el betún de los zapatos hasta las paredes de la sala él se limitó a contestar un educado "a veces sucede".

Desconcertado ante la cuestión de qué decir y cuándo hacerlo, busqué el consejo de uno de los mejores hombres de negocios de Estados Unidos: Warren Buffett. Como cabía esperar, su consejo fue práctico y brillante. "En primer lugar", dijo, "diga claramente que no conoce todos los datos. A continuación, exponga rápidamente los datos que sí conoce. Nuestro objetivo debe ser hacerlo bien, hacerlo rápido, resolverlo y zanjarlo. ¿Sabe?, su problema no va a mejorar con el tiempo." Huelga decir que es precisamente así como él resolvió la crisis de Salomon Brothers hace unos cuantos años.

Y ¿cuál es el principal mensaje que desea usted transmitir? Se dice con mucha razón que a nadie le importa con cuantas tormentas se ha encontrado, sino si ha sido capaz de llevar el barco a puerto seguro. Como directivo, debe usted apelar a su conciencia. Debe olvidarse por un momento de las voces de los leales asesores y, de la manera más calmada y desapasionada posible, evaluar desde el punto de vista *humano* los problemas y mensajes reales. Al hacerlo, por lo menos sentirá usted la comodidad de defender una postura que en su opinión es correcta. Por lo que yo conozco, el jugador de baloncesto Charles Barkley de Phoenix Suns es la única persona que ha logrado salir impune afirmando que había sido citado equivocadamente en su autobiografía.

Las empresas que han reflexionado sobre cuáles son sus convicciones mucho antes de que se presente una crisis son las que mejor las gestionan. Cuando parece que todo se está desmoronando a su alrededor, tienen unos valores en los que apoyarse. Johnson & Johnson ha dicho respecto a su elogiada respuesta ante las muertes de Tylenol que sus acciones venían indefectiblemente dictadas por el conocido credo de su empresa; es decir, no se podría haber contemplado ninguna otra respuesta.

Otra conclusión de las crisis que he analizado es el valor de sacar inmediatamente a escena a un alto cargo responsable, por lo general al director ejecutivo. Es posible que éste sepa menos de los detalles de la situación que un directivo local, pero su presencia física transmite dos mensajes importantes: me preocupo y soy responsable. El director ejecutivo de Union Carbide adoptó esta postura durante la tragedia de Bhopal, cuando unas 2000 personas murieron como consecuencia de un escape químico en una filial india de la empresa. A pesar de que el resultado inmediato fue su encarcelamiento, su viaje a la India fue una medida adecuada. En los negocios, las "buenas" decisiones no garantizan siempre buenos resultados.

Una pequeña advertencia acerca de la teoría de sacar a escena al director ejecutivo que me hizo el antiguo secretario de Estado Lawrence Eagleburger: "No recurra al tribunal de última instancia hasta que haya agotado los demás recursos", me aconsejó. Por ejemplo, si un director ejecutivo inicia una negociación sindical con el jefe local del sindicato, probablemente no resultará eficaz con el jefe del sindicato nacional si más adelante se llega a un punto muerto. No obstante, en situaciones que supongan una auténtica amenaza para la reputación o la existencia, el lugar del director ejecutivo está en la primera línea.

Mi experiencia en la etapa de clasificación de prioridades me ha enseñado otras cuatro lecciones. En primer lugar, lo prudente es tener un grupo especializado de personas trabajando a jornada completa para contener la crisis; los demás tendrán que seguir encargándose del funcionamiento de la empresa. Es decir, hay que construir un "muro de fuego" entre el equipo de gestión de la crisis, liderado por el director ejecutivo, y el equipo de gestión de la empresa, dirigido por el directivo de explotación apropiado. Muchos directivos parecen haber olvidado las palabras que pronunció con gran generosidad Casey Stengel cuando su equipo, los Yankees de Nueva York, ganó las Series Mundiales en 1958: "No podría haberlo logrado sin mis jugadores".

En segundo lugar, debe designarse a una única persona como portavoz de la empresa, que se encargará de realizar todos los comentarios públicos. Esta lección es consecuencia de otra de mis leyes: si se superponen muchas capas directivas una sobre otra, el desastre está garantizado.

En tercer lugar, no hay que permitir que los grupos de interés de la empresa —sus clientes, propietarios, empleados, proveedores y comunidades— se enteren de la información a través de los medios de comunicación públicos. No hay que dejar que las presiones que soportan los directivos por parte de los periodistas les hagan olvidarse de quienes tienen una necesidad especial de información.

Y en cuarto lugar, en el equipo de gestión de la crisis debe haber un abogado del diablo, alguien capaz de decir al emperador, en términos que no dejen lugar a duda, que va desnudo.

ETAPA 5: RESOLUCIÓN DE LA CRISIS

Aunque vayas por el carril adecuado, si te limitas a sentarte allí te atropellarán.

WILL ROGERS

En esta etapa, lo esencial es la velocidad. Sencillamente, las crisis no esperan. Es como luchar con un gorila: descansas cuando el gorila quiere descansar. En una ocasión preguntaron a John Lowenstein, de los Baltimore Orioles, qué se podría cambiar para mejorar el juego del beisbol. Su respuesta fue la siguiente: “Deberían trasladar la primera base un paso hacia atrás para eliminar todas las jugadas dudosas”. Lamentablemente, eso no sirve ni en el beisbol ni en las crisis.

Hace tres años, la cadena de supermercados Food Lion de pronto se encontró bajo la atenta mirada de la opinión pública cuando el programa Prime Time Live de la ABC-TV la acusó de vender carne en mal estado. La cotización de las acciones de la empresa se desplomó, cayendo casi hasta la mitad de su valor antes de la crisis. Sin embargo, Food Lion actuó con rapidez, ofreciendo visitas públicas a sus establecimientos, colocando grandes ventanas en las zonas de preparación de la carne, mejorando la iluminación, poniendo nuevos uniformes a los empleados, ampliando la formación de sus trabajadores, y ofreciendo grandes descuentos para volver a atraer a los clientes a sus establecimientos. Al final, la empresa consiguió una calificación de “excelente” del Departamento de Alimentos y Fármacos, y en los lugares en los que había gozado anteriormente de una posición sólida, las ventas pronto volvieron a la normalidad.

De un modo similar, cuando se acusó a los campos electromagnéticos generados por los teléfonos celulares de provocar tumores cerebrales, los fabricantes buscaron rápidamente expertos independientes que presentaran los datos directamente a la opinión pública, y la preocupación disminuyó rápidamente. Pepsi-Cola utilizó un método similar cuando se encontraron jeringuillas en algunas latas de sus refrescos. La empresa demostró de forma rápida y pública que los objetos extraños tenían que habersido introducidos por el comprador. Una vez más, el furor se esfumó con rapidez.

Posiblemente, la crisis más difícil en la historia de Martin Marietta se produjo en el verano de 1982, cuando la empresa se convirtió de pronto en el objetivo de un intento de adquisición hostil por parte de la Bendix Corporation. La legislación que rige la actuación de una empresa en un intento de adquisición es compleja e impone unos límites temporales concretos. Bendix, al atacar sin previo aviso, consiguió una ventaja táctica inicial. No obstante, Martin Marietta, a las ordenes de su director ejecutivo Tom Pownall, contraatacó presentando una contraoferta de adquisición de las acciones de Bendix, una táctica que se ha dado en llamar la defensa del “Come-Cocos” y que tenía la finalidad de conseguir que Martin Marietta lograra el control efectivo de la mayoría de las acciones de Bendix, incluido un paquete considerable administrado por el plan de participación accionarial de los propios empleados de Bendix. El resultado fue que cada empresa adquirió una participación mayoritaria en el capital social de la otra.

En el breve espacio de un mes, Martin Marietta contrató ella sola a catorce bufetes de abogados y se encontró pleiteando en once tribunales federales de distrito, tres tribunales federales de apelación y tres tribunales estatales, entre los cuales estaba el tribunal Supremo de Delaware. Un juez, asombrado por los problemas jurídicos en cuestión, recurrió a las palabras de Shakespeare y dijo a los abogados de las dos partes: “Malditos sean sus patrones”.

El punto muerto se superó mediante una intensa negociación. Allied Corporation, tras conversaciones con Martin Marietta, accedió a tomar parte en la operación y fusionarse con Bendix y después a entregar parte de las acciones de Martin Marietta que estaban en manos de Bendix a cambio de las acciones de Bendix que estaban en manos de Martin Marietta. Al final, Martin Marietta conservó su independencia.

ETAPA 6: CONSEGUIR BENEFICIOS DE LA CRISIS

Experiencia es el nombre que damos todos a nuestros errores.

OSCAR WILDE

La etapa final en la gestión de la crisis consiste en aprovechar la abundancia de limones para preparar limonada. Si una empresa ha manejado adecuadamente las etapas anteriores (es decir, se las ha arreglado para que la crisis no empeore), la sexta etapa ofrece la oportunidad de recuperar algunas pérdidas, al menos en parte, y de empezar a reparar los daños. Un ejemplo es la destreza de gestión que demostró el ejército estadounidense en una situación muy delicada que se planteó en 1993. Se encontró munición abandonada de la época de la primera guerra mundial enterrada en lo que actualmente es una comunidad residencial de Spring Valley en el Distrito de Columbia. Tuvieron que evacuarse numerosos hogares y, como es lógico, los ánimos de la comunidad se encendieron. El general del ejército responsable global de la zona se hizo cargo personalmente de la situación, y se reunió con los vecinos en foros de la comunidad todas las tardes durante la crisis, siempre estaban invitados los medios de comunicación, y las preguntas eran respondidas de forma voluntariosa y sincera. Cuando la crisis remitió, la ciudadanía local bautizó una calle de la comunidad con el nombre del general.

No obstante, el ejemplo por antonomasia de reconversión de una crisis con fuerte carga emotiva es la gestión que realizó Johnson & Johnson del caso del Tylenol. Como respuesta a una serie de fallecimientos producidos como consecuencia de una adulteración con cianuro en las cápsulas de Tylenol, el entonces director ejecutivo Jim Burke consideró que eran necesarias medidas drásticas para garantizar la seguridad pública y restablecer la confianza en el producto más vendido de la empresa. Con anuncios a toda página en prensa y en televisión en los que se comunicaban sus propósitos, la empresa retiró 31 millones de cápsulas de las estanterías de los establecimientos y de los botiquines domésticos de todo el país, rediseñó el envase, y a los tres meses recuperó el 95 por ciento de la cuota de mercado que tenía antes de la crisis. Esta proeza no fue gratis, pero el coste de recuperar una reputación que de otro modo habría resultado notablemente dañada, habría resultado infinitamente superior.

Desde el punto de vista empresarial, el resultado de la crisis del Tylenol fue que Johnson & Johnson demostró su preocupación por sus clientes y su compromiso con los criterios éticos de la empresa. Aunque fue un episodio trágico, después del suceso la empresa estaba aún mejor considerada que antes.

Pregunté a Burke qué añadiría a esta cuestión, y él dijo que recalcaría dos aspectos. En primer lugar, citó un axioma que muchos altos directivos parecen pasar por alto: "si dirigimos una empresa que cotiza en bolsa, no podemos hacer caso omiso de la opinión pública". En segundo lugar,

la confianza institucional es mucho más importante de lo que la gente cree. La palabra clave es *confianza* [...] y el hecho de que las personas acepten nuestra palabra cuando necesitamos desesperadamente que así sea dependerá de la confianza que haya ido cimentando la empresa a lo largo de los años anteriores a la crisis.

Evidentemente, ésta no es una gran noticia para la empresa estadounidense en su conjunto. Una reciente encuesta Gallup reveló que la confianza de la opinión pública estadounidense en las grandes empresas es del 26 por ciento, sólo algo por delante del Congreso y al mismo nivel que los periódicos. Sin embargo, como suele ser habitual, incluso en esta nube de escepticismo se pueden encontrar ejemplos de aprecio. Por ejemplo, cuando fallaron dos naves espaciales que habían sido construidas por otra empresa justo después de que Martin Marietta la adquiriese, Martin Marietta asumió públicamente toda la responsabilidad y devolvió voluntariamente 22 millones de dólares de beneficios al cliente. Para posterior sorpresa de Martin Marietta, los medios de comunicación y la opinión pública le dedicaron grandes elogios.

Aparentemente, las expectativas respecto a las empresas son tan bajas, que por hacer simplemente lo que es debido reciben un gran reconocimiento.

Sin embargo, hacer lo correcto y seguir las recomendaciones de cada una de las seis etapas no garantizan el resultado deseado. Hay otro elemento importante que de vez en cuando afecta a todos los gestores de crisis: la suerte.

Recurriendo nuevamente a experiencias de Martin Marietta, la mala suerte afectó durante años al desarrollo de un nuevo tinte para pantalones de mezclilla que no se destiñe en absoluto con el uso. El

resultado positivo de este desafío tecnológico, conocido con el nombre de Martin Blue, se presentó en el mercado en el mismo momento en que se producía un repentino cambio en la demanda de los consumidores: los jeans desteñidos. Como dijo en una ocasión John Chalsty, director de Donaldson, Lufkin & Jenrette, sobre una experiencia vivida en su propia empresa, seguramente con las disculpas oportunas para Ralph Waldo Emerson: "Habíamos creado la ratonera perfecta. El problema era que los ratones ya habían pasado a la historia".

Mi ejemplo preferido de buena suerte sencilla y tonta hace referencia a las actividades de Christopher Boyce, el espía ruso de la infame guerra fría y, lamentablemente, el hijo de un socio mío. En aquella época, el joven Boyce estaba trabajando para TRW en Los Ángeles. Más exactamente, estaba trabajando para TRW más o menos de la forma que el primer ministro ruso Nikita S. Jrushchov debió de tener en mente cuando, en el momento álgido de la guerra fría, saludó al entonces director de la CIA Allen Dukes con la siguiente observación: "Sabe, usted y yo tenemos algunas personas en común trabajando para el otro".

Al final, Boyce fue sentenciado a más de sesenta años de prisión por sus acciones a favor de la Unión Soviética. Mientras leía *El halcón y el hombre de la nieve*, el libro de Robert Lindsey en el que se describen las aventuras de Boyce, me quedé estupefacto al descubrir que Boyce había solicitado un puesto de trabajo en la fábrica de Martin Marietta en Denver. En aquel preciso momento, yo era el director general de aquella fábrica. Al avanzar apresuradamente por el texto, descubrí de qué forma la inteligencia directiva había hecho posible que la empresa escapase a esa crisis puntual. Boyce, citaba el libro, manifestaba un gran disgusto por el hecho de que había solicitado un puesto en la fábrica de Denver no una vez, sino dos, y en ambas ocasiones el siempre diligente departamento de personal había extraviado su solicitud.

Evidentemente, los directivos empresariales no pueden confiar en que la suerte les ayude a salir de las crisis que, inevitablemente, se presentarán en los momentos más inoportunos. No conozco ningún consejo de administración que, ante las graves dificultades de una empresa, fuese a aceptar de buen grado como explicación "Ha sido mala suerte". En estos casos, según he descubierto, es muy probable que coincidan con la afirmación del legendario directivo de beisbol Branch Rickey, que decía "la suerte es el residuo del diseño".

A este respecto, siempre he considerado que el argumento del autor de obras de gestión Robert Heller era muy convincente; él decía: "El

primer mito respecto a la gestión es que existe. El segundo mito de la gestión es que éxito es igual a capacidad". Yo llegué a una conclusión parecida en mi libro *Augustine's Laws*; se trata de la conclusión contenida en la ley 29, según la cual "Los directivos que no consiguen resultados satisfactorios únicamente duran en sus puestos unos cinco años. Los directivos que consiguen resultados eficaces duran más o menos media década".

La idea de que una persona, situada en el puesto más alto de la jerarquía empresarial, es capaz de orientar de forma periódica y eficaz las acciones cotidianas de decenas de empleados individuales es una bonita historia creada, según sugieren algunos, por profesores universitarios y ciertos dirigentes empresariales. Únicamente alguien realmente osado o alguien realmente idiota haría semejante afirmación. No obstante, el único aspecto de la empresa en el cual la influencia de un director ejecutivo es susceptible de medición es la gestión de las crisis. De hecho, el propio futuro de la empresa suele depender de la pericia que demuestre esta persona a la hora de afrontar el reto. Las crisis suelen ser experiencias muy aleccionadoras para una empresa — experiencias que marcan un hito y que a veces incluso suponen una amenaza para la propia existencia—. En ninguna otra situación el liderazgo de un director ejecutivo tiene más proyección o más importancia en cuanto a las perspectivas a largo plazo de su empresa.

Por tanto, evite por todos los medios que su empresa se vea inmersa en una crisis. No obstante, cuando se enfrente alguna, acéptela, gestiónela y trate de mantener su visión centrada en el largo plazo. El resultado de mi experiencia con las crisis se puede resumir en seis palabras: diga la verdad y dígala rápido.