

MANEJO DE CRISIS

¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?



ECO
EDICIONES



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Segunda edición
Paul Remy Oyague

Contenido

Prólogo	11
Introducción a la primera edición	13
Introducción a la segunda edición	17
Capítulo 1. Naturaleza	23
Entender las crisis	23
Enfrentar las crisis	59
Capítulo 2. Manejo	81
¿Tenemos una crisis! ¿Qué hacemos?	81
Los objetivos	84
Equipamiento previo necesario	86
Comité de crisis	87
Niveles de activación	102
Centro de control	106
Lista de contactos relevantes	108
Preguntas sobre los hechos	108
Formato del plan de contención	110
Secuencia de acción ante una crisis	114
¿Cómo vender la necesidad de un plan de manejo de crisis a su equipo?	129

Capítulo 3. Comunicaciones	133
Las comunicaciones pueden contener o expandir las crisis	133
Entender a los medios de comunicación	134
¿Qué comunicar?	137
La pirámide comunicacional	146
Comunicaciones en corporaciones internacionales	147
Voceros	148
Capítulo 4. Precrisis	153
Se puede hacer mucho antes de una crisis	153
Gestión de riesgos	154
Metodología para la gestión de riesgos	156
Consideraciones adicionales	170
Dos técnicas más	171
Capítulo 5. Poscrisis	173
La crisis no acaba con la crisis	173
Recuperación	174
Aprendizaje	176
Autoevaluación	179
Expectativas ciudadanas por un lado, desempeño real por el otro	180
Capítulo 6. Reputación y extramercado	183
Reputación, imagen y riesgos	183
Ser y parecer, no ser y parecer, no parecer y ser	186
Tres mitos sobre la reputación	187

Vulnerabilidad en el extramercado	189
Activistas como competidores	194
Manejo de rabia versus manejo de información	195
La sociedad escéptica	198
El arte de la persuasión	204
La doble vía de la reputación y la crisis	205
Capítulo 7. Responsabilidad social	207
Las ambigüedades naturales	207
La responsabilidad social más importante	208
La exigibilidad de la responsabilidad social	210
La evaluación	211
Avatar	212
El responsable interno	214
Retos y dificultades de proyectos sociales	215
Responsabilidad social en las entidades estatales	216
¿Cómo vamos en el Perú en responsabilidad social?	220
El estándar ISO 26000	223
ISO 26000 no certificable	226
Capítulo 8. Conflictos sociales	231
Proyectos de inversión privada y relacionamiento social armónico	231
La crisis como fase particular dentro de un conflicto	235
De resfrío a pulmonía	236
Trabajando sobre los factores internos procrisis	239
Un reenfoque en las relaciones comunitarias: el sectorista	241

Equipos de prevención social y respuesta inmediata	246
Transparencia	249
Una entrevista sobre conflictos sociales	250
Final	257
Crisis como oportunidad	257
Anexo	259
Tablero estratégico de manejo de crisis	259
Bibliografía	263

Prólogo

Parfraseando una expresión que proviene del campo de los seguros contra riesgos, podríamos decir que es preferible tener un plan de manejo de crisis y no necesitarlo que necesitarlo y no tenerlo. No se me ocurre mejor carta de presentación para el libro que este concepto y la trayectoria profesional del autor en los últimos veinte años. En ella, con su venia, quiero dejar en segundo plano logros académicos, institucionales y empresariales para referirme, en forma prolija, a su labor casi evangelizadora en la generación de conciencia acerca de la naturaleza, el origen y la gestión de crisis; labor que tuvo como marco un país que durante muchos años no conoció otra realidad que las crisis y que, sin embargo, era incapaz de interiorizar su esencia y de entender que no solo se pueden anticipar porque son consecuencia de nuestras acciones o inacciones, sino que también se pueden manejar una vez que surgen.

Conocí al autor, Paul Remy, hace ya 16 años, cuando lo recluté como ejecutivo principal y responsable de la recién fundada autoridad ambiental del país, el Consejo Nacional del Ambiente (Conam), y me di cuenta desde el primer instante de que me encontraba frente a un profesional atípico, mucho más interesado en la causa en la que nos comprometíamos y su trascendencia que en las competencias y recursos necesarios para acometer la gesta. Al mismo tiempo, muy poco le inquietaba el marcado giro profesional que le propuse, de modo tan alegre como entusiasta, a su promisoría carrera como abogado. Convencido de la legitimidad y pertinencia de la visión propuesta, Paul demostró, en cada etapa posterior, que nunca más podría ocupar un asiento en la tribuna de los que esperan que las cosas pasen. Su actitud y temperamento siempre lo situaron en el centro de la acción, usando la palabra y el conocimiento como herramientas para adscribir escépticos en la épica tarea de construir mejores instituciones, mejores empresas y un mejor gobierno.

Cuando leí este libro con detenimiento, entendí que tiene algo de autobiográfico, porque su vida ha tenido capítulos literalmente similares a los descritos en ejemplos empresariales. Doy fe de que detrás de toda reconfortante recomendación presente en este libro existe una experiencia propia acuñada por su convicción de asesor, labrada

con la misma intensidad con la que el agua moldea la roca, presionándola sin violencia, rodeándola con justeza y delineando una nueva forma que elimina la fricción.

No se puede hablar de manejo de crisis desde una base teórica, por ello es mayor la autoridad de los contenidos vertidos en este libro cuando su autor ha enfrentado crisis ambientales y disonancias políticas de primer orden, cuando ha trabajado articulando la empresa con la comunidad y cuando ha sobrellevado y emergido exitosamente tanto de valerosas como de difíciles pruebas.

Como estudioso del proceso de toma de decisiones, encuentro lecciones fundamentales para la gestión de situaciones a contracorriente de reacciones intuitivas o instintivas. La mente humana fue evolucionando para asegurar nuestra supervivencia, y no la calma deliberada que a veces se requiere al enfrentar una crisis. Paul nos ilustra en forma muy didáctica acerca de cuándo correr y cuándo pensar, pero lo más importante es que tiene la habilidad de enseñarnos a pensar mientras corremos...

Gonzalo Galdos

Vicepresidente académico de Laureate Perú

Introducción a la primera edición

Las crisis son eventos destructivos. De un momento a otro, todo cambia, se altera, se pone en contra. Los márgenes financieros de la empresa se ven amenazados, así como su posición en el mercado, su reputación, la moral de los empleados, la lealtad de los clientes, el flujo de suministros de los proveedores... Hasta la propia continuidad del negocio está en juego. Todo se agrava momento a momento; hora a hora, el daño escala con agresividad y se expande. La crisis pareciera tener vida propia. Hechos o factores, incluso desconectados, son absorbidos por su campo gravitacional y contribuyen a complicar la situación más aún. En momentos se convierte en el centro de atención de los medios de comunicación, sometido al juicio crítico de la opinión pública, la comunidad y los inversionistas. Múltiples voces claman sanciones, represalias, boicots, devoluciones, reparaciones, indemnizaciones, despidos, retiro de productos, suspensión o cese de operación, disculpas públicas, garantías, cambios regulatorios, etcétera. También piden cabezas.

No hay tiempo que perder. Es necesario convocar al equipo de toma de decisiones, acopiar información para entender qué está ocurriendo realmente, priorizar las acciones, repartir las tareas, verificar que se ejecuten, vigilar la evolución de los hechos, convocar a los medios, comunicar los hechos a la opinión pública, tranquilizar a los empleados, informar a los inversionistas, controlar a los que exageran las noticias. Todo, en medio de decenas de llamadas telefónicas de todo tipo, cobertura negativa de prensa y mil problemas más. La inacción será un acelerador de la crisis. Quizá no se disponga de más de dos horas para abordar todas esas tareas. Lo que haga en ellas determinará la evolución de la crisis en los próximos días, semanas o años. Una crisis no manejada a tiempo puede expandir su impacto negativo y extenderlo a una situación de debilitamiento continuo y permanente, y ni qué decir de una crisis mal manejada. Si se sale vivo de ella, lo cual puede ser incluso un mérito, a veces nunca se cierran las cicatrices que deja.

¿Qué tan preparada está su empresa para conducirse en una turbulencia de este calibre? ¿Le suena familiar la frase «comité de crisis»? ¿Cuál es su nivel de alerta para anticiparse a situaciones adversas de rápida ignición o prepararse para enfrentarlas?

MANEJO DE CRISIS

¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?



Accidentes fatales, desastres ecológicos, alimentos contaminados, colapsos logísticos y ataques informáticos son eventos que agrupamos comúnmente bajo el nombre de crisis. En plena turbulencia, con información confusa y a horas de enfrentar los medios y la comunidad, un gerente debe actuar de

manera rápida y certeramente pues una crisis no manejada a tiempo –o mal manejada– puede extender su impacto negativo y dejar cicatrices fatales en la organización.

Incluye

- Uso del tablero de manejo estratégico de crisis.
- Casos exitosos –y no tan exitosos– de manejo de crisis.
- La reputación, la responsabilidad social y la imagen en el manejo de crisis.

Esta obra de Paul Remy –un reconocido consultor en manejo de crisis corporativas en América Latina– lo ayudará a entender, anticiparse y enfrentar las crisis en una empresa. El libro hace un recorrido didáctico sobre las generalidades de una crisis y su manejo, el plan de comunicaciones, la etapa de precrisis (gestión de riesgos) y la etapa de poscrisis (etapa residual). El libro finaliza con una sección sobre temas transversales que invitan al lector a repensar los hábitos o costumbres asociados al manejo de crisis y que, en un mundo cambiante, deben replantearse continuamente.

Manejo de crisis es de suma utilidad para gerentes, directores de relaciones públicas y administradores de riesgos profesionales en los sectores público y privado con interés en conocer los fundamentos de la gestión del riesgo y dotarse de herramientas prácticas para afrontar la crisis en los ámbitos profesional y personal.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Management

ECOE
EDICIONES



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

ISBN 978-958-771-316-9



9 789587 713169

e-ISBN 978-958-771-318-3