

# QUIERO SALIR... SÓLO Y SI SE PUEDE, BIEN

Mario Riorda

### Resumen

En este breve artículo abordamos cómo gestionar eficazmente una situación de crisis. La forma de gestionar una situación de crisis es vital para alcanzar una buena resolución de la misma.

Palabras clave: Crisis, estrategia, negociación.

Se proclama y se entiende que la mejor manera de gestionar las crisis es evitarlas, o bien estar preparado para ellas. Pero desde los gobiernos, no siempre se está preparado previamente para reaccionar a las crisis, y eso condiciona en gran modo la gestión posterior, una vez que la crisis se está sucediendo.

Es un supuesto el que toda crisis es evitable, pero también lo es el hecho que los gobiernos no constituyen regularmente células de manejo de crisis de manera previa, por lo que la condición de no evitable es difícil de sostener en el campo de lo gubernamental, aunque si queda en pie la condición de crisis como gestionable. Es decir que se cree en el manejo de las crisis, pero partiendo de cierta situación de mayor o menor imprevisibilidad o bajo el factor sorpresa.

La idea de sorpresa se refiere a la reacción emocional del sujeto frente a un evento inesperado. Son muchos los autores que han acentuado la importancia de lo sorpresivo por sobre lo planificado que, desde lo gubernamental, es mucho más habitual. Nótese que se deriva de ella una complicación muy grande para los gobiernos, debido a que por su nivel de exposición (total), y al hecho de ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización crisis-pronensa.

### Abstract

The way a crisis is managed is vital to to achieve a good resolution, this short article analyzes how to manage a crisis situation in a successful way.

Keywords: Crisis, strategy, negotiation.

**Definir cuando hay crisis es un hecho subjetivo de quien tenga capacidad de instalar la agenda de temas. Igualmente ocurre para cerrarlas.**

### SALIR BIEN ES LO QUE QUIERO...

Gestionar una crisis es tener que explicar (todo el tiempo) que interesa la continuidad. Una crisis genera amenazas, urgencias e incertidumbre y pone a prueba fundamental la flexibilidad de las élites ante retos velocísimos y altamente entrelazados. Enfatizando el tiempo y la comunicación, este escrito no pretende otra cosa que destacar dos efectos de concepciones opuestas para gestionar crisis: "querer salir bien" versus "querer salir".

Esta concepción produce crisis de larga sombra, es decir procesos políticos desgastantes de cierre incontrolable. Suelen carecer de clausura operativa (se soluciona deficientemente o no se soluciona lo que origina la crisis), y también de clausura política (queda abierta una agenda pública de largo plazo con variable intensidad). Quien gestiona así las crisis suele creer que todavía tiene poder intacto y actúa con la Estrategia del Silencio (permite que los otros puedan hablar y definir los términos del conflicto) o con la Estrategia



Protestas de los damnificados por el Terremoto de Lorca al cumplirse casi un año del Terremoto y no obtener aún las ayudas comprometidas por los respectivos gobiernos. 25/03/2012.

de la Negación (negando todo, mitigando el hecho, o aseverando una acción realizada -fue un éxito-).

No hacen otra cosa que generar pérdidas aceleradas de credibilidad si los argumentos usados no se corresponden con la realidad de la presión que 24 h durante los 7 días los medios pueden llegar a instalar.

Claro que definir cuando hay crisis es un hecho subjetivo de quien tenga capacidad de instalar la agenda de temas. Igualmente ocurre para cerrarlas. Por eso cuando asoman decisiones unilaterales de clausura desde los gobiernos (“la crisis ha terminado”), suele ser visto como subestimación, reforzando el rechazo público que este tipo de gestión produce.

*En comunicación de crisis la única opción es la verdad, aunque resulte dolorosa o perjudicial.*

### CERTIDUMBRE ES MÁS QUE BUENAS O MALAS NOTICIAS.

Esta es la máxima que debiera primar como concepción para gestionar una crisis política. La gestión de crisis y la gestión de comunicación de crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis desencadena.

Y como la crisis es incertidumbre, la comunicación de crisis debiera ser, en esta lógica un instrumento

que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza. Certidumbre. Gestionar crisis es aportar certidumbre. Esto trae una exigencia fundamental para el sistema político y también para el sistema de medios: dar noticias cargadas de certidumbre, no necesariamente es dar buenas noticias. Las respuestas debieran dar cuenta de una “normalidad” de corto plazo (la más anormal de las normalidades, seguramente), de medio plazo y de largo plazo (la más normal de las normalidades).

La tentación de los gobiernos en menguar la importancia de los factores negativos que definen una crisis, suele traer más riesgos. En comunicación de crisis –en realidad debiera ser un precepto democrático no discutible en ninguna de las comunicaciones–, la única opción es la verdad, aunque resulte dolorosa o perjudicial. No hay espacio para la mentira y puede resultar una nefasta estrategia de comunicación, especialmente si no se relaciona la verdad con la anticipación, la agilidad y la calidad informativa.

Los organismos gubernamentales hacen todo lo posible por no mentir abiertamente, pero por lo general se creen con derecho a decir cosas técnicamente exactas pero engañosas, especialmente cuando intentan tranquilizar a la población durante una crisis. Aparte de la cuestión ética, esta estrategia suele producir el efecto opuesto. La gente se entera de la otra mitad de la verdad o intuye simplemente que no se está siendo franco con ellos, lo que de por sí agrava su preocupación.

Es raro que en las situaciones de crisis cunda el pánico: las personas pueden sentir mucho miedo, pero por lo general logran actuar con racionalidad e incluso con altruismo. Sin embargo, paradójicamente, es más probable que reine el pánico cuando las autoridades,

justamente para conjurarlo, no hablan con la franqueza que deberían.

Por eso, una regla cardinal de la comunicación en caso de crisis es que es preferible pecar siempre por exceso de alarma en la comunicación que subestimar el daño o las consecuencias. Se debe tratar de ser lo suficientemente cauto como para que en el avance de la gestión de crisis haya buenas probabilidades de poder decir “la situación no es tan mala como temíamos”, en lugar de “la situación es peor de lo que pensábamos”.

## APORTAR UNA TRAYECTORIA, ES APORTAR CERTIDUMBRE

El principal nivel de certidumbre en una crisis debe ser comunicado selectivamente para los directamente involucrados (o afectados), aunque esto es bien difícil para las crisis políticas, porque los involucrados son todos los ciudadanos, sea de modo directo o indirecto. Esto dificulta que el involucrado directo sea el primer destinatario directo de la comunicación de crisis, pues todos toman postura al respecto, independientemente de si son o no afectados o involucrados directos.

*Una crisis y su consecuencia,  
siempre implica un reacomodo relativo de poder, siempre hay ganadores y perdedores en un proceso traumático.*

Las crisis son confusas e indeterminadas; identificarlas y encuadrarlas no es un acto evidente por sí mismo o no problemático. Si bien detectarlas es un proceso complejo, terminarlas no es algo sencillo. Ofrecer un trayecto institucionalizado para gestionar la crisis contribuye a los cierres operativos o políticos de las crisis. Implica adoptar patrones de acción contundentes y urgentes para que el clima de indefinición de la gestión no prolongue la crisis en el tiempo ni eleve el nivel de incertidumbre.

Por eso, es recomendable aportar plazos “combinados” o “escalonados” en la manifestación de certidumbre (lo urgente, el corto, el mediano y el largo plazo). Muchas crisis tuvieron primeras respuestas desacertadas pero, luego, en un trayecto institucionalizado en donde la comunicación juega un rol central, y con la combinación de diferentes plazos, pudieron mejorarse o reconducirse desde su gestión.

## LA OBSESIÓN POR CLAUSURAR LAS CRISIS

En cuanto a las crisis, lograr un cierre operativo o político no necesariamente requiere de consensos ciudadanos ni puede generar la tentación para un gobernante de mostrar sensaciones de victoria a priori. Buena o mala, sólo aparece la certidumbre como principal objetivo que puede hacer factible cerrar una crisis. Jamás hay que olvidar que, en definitiva, una crisis y su consecuencia, siempre implica un reacomodo relativo de poder, por lo que siempre hay ganadores y perdedores en un proceso traumático. Ante ello, deben atenderse con sumo cuidado tres cuestiones que suelen ser vistas como aceleradores de las crisis:

**a.** La **excesiva dramatización en forma de victimización**, desviación espectacular y violencia discursiva, posibilita escenarios de todo o nada y sin reversos, más allá que toda crisis implica un descenso de la calidad de la información por posiciones públicas que asumen los actores para simplificar la discusión.

**b.** El **stress de los líderes** se manifiesta a veces como una “U” invertida (bajo desempeño en situaciones ordinarias, alto desempeño con alta tensión, desempeño deficiente con bloqueos psicológicos en crisis extremas). Un político no pasa por más de una, dos o a lo sumo tres grandes crisis en toda su vida, lo que dificulta aprendizaje en situación límite. A su vez, los comités de crisis se ven como “santuarios para líderes”, sea por temor, reverencia o por evitar complicidades con decisiones trascendentes. Y por si fuera poco, los líderes suelen tener una comprensión egoísta de la crisis.

**c.** La **construcción de sentido** se torna inestable desde el poder y las analogías históricas son un atajo que activan la memoria colectiva dándole encuadre al modo en que la gente entiende las crisis.

Como corolario, resta comprender que no hay que mostrarse insensible ante los dramas emocionales de los involucrados. Se valora ser “más humano” que gestor eficaz. La humanidad prima por sobre la valoración para ser juzgado como “piloto de tormenta”. Las formas molestan más que los contenidos porque así son las crisis: ¡perturbaciones de las que hay que salir!.



**Mario Riorda**  
Político y Consultor Político.  
marioriorda@yahoo.com.ar