

"Mitroff is the most eloquent voice we have writing about crisis.  
This is his masterpiece." — WARREN BENNIS

# WHY SOME COMPANIES EMERGE STRONGER AND BETTER FROM A CRISIS

7 ESSENTIAL LESSONS  
FOR SURVIVING DISASTER



IAN I. MITROFF

## Libro Por qué algunas compañías resurgen mejores y más fuertes tras una crisis

### 7 lecciones esenciales para sobrevivir al desastre

Ian I. Mitroff

AMACOM, 2005

También disponible en: Inglés

## Reseña

En este libro, el autor Ian I. Mitroff, experto en manejo de crisis, ayuda a alcanzar la actitud y la filosofía necesarias para garantizar que su organización implemente correctamente el manejo de crisis. En vez de repetir los conceptos básicos de manejo de crisis, el autor exhorta a los líderes corporativos a aprender, entender, adoptar y practicar actitudes y tácticas que puedan ayudar a los negocios a implementar el manejo de crisis más eficazmente. Este libro lo ayudará a pensar en el manejo de crisis de manera distinta, y lo alentará a implementar un plan pre-crisis en su organización. Las historias del mal manejo de las crisis por parte de las compañías aclaran aún más la situación. *BooksInShort* opina que los ejecutivos y gerentes que lean este libro y adopten su filosofía aprenderán a estar mejor preparados para lo inesperado, y podrán marcar la diferencia cuando sea necesario.

## Ideas fundamentales

- La administración de riesgo y la planeación de la continuidad del negocio son parte del manejo de crisis.
- Tanto la administración de riesgo como la planeación de la continuidad del negocio dependen de comprender el manejo de crisis.
- Un negocio necesita siete capacidades claves o tipos de inteligencia para manejar crisis.
- Estas capacidades son: “CI emocional”, “CI creativo”, “CI social y político”, “CI integrador”, “CI técnico”, “CI estético” y “CI espiritual”.
- El intelecto emocional evita los colapsos; el intelecto creativo lleva a la innovación.
- El crecimiento espiritual ayuda a la gente a afrontar una crisis.
- Haga planes para manejar cualquier amenaza que pueda dañar a todos los negocios en general y resolver amenazas potenciales a su industria y organización específicas.
- Para manejar una crisis efectivamente, una compañía debe comportarse como un individuo “paranoico”.
- Han sucedido más crisis importantes en los últimos años que en los 20 años anteriores.
- Haga que el manejo de crisis sea parte de la rutina de su organización.

## Resumen

### Pensar en lo impensable

Puede que no le guste pensar en una crisis que afecte a usted o a su organización, pero ya no tiene esa opción. Antes del 11 de septiembre del 2001, poca gente hubiera entendido el escenario de una “bomba voladora” que destruyera los rascacielos de la ciudad de Nueva York. Estos ataques cambiaron las suposiciones de la sociedad estadounidense sobre la rutina y la protección. De pronto, el mundo se volvió más complicado y más peligroso. Aunque de alguna manera se puede entender que la mayoría de las compañías de EE.UU. no estaban listas para afrontar crisis antes de los ataques terroristas del 2001, es difícil entender por qué muchas compañías aún no están preparadas para crisis potenciales.

“A las crisis no les importa en absoluto la manera en la que hemos organizado el mundo”.

Las organizaciones deben planear para las crisis, es decir, para cualquier suceso peligroso que amenace daño, muerte y problemas financieros que pueda causar un gran perjuicio a la compañía o incluso cerrarla. Sin embargo, si puede reunir siete habilidades específicas, podrá preparar mejor a su compañía para superar una crisis. Primero, recalibre su actitud. Las crisis y desastres recientes incluyeron sucesos que muchos antes creían imposibles. Estas calamidades incluyeron ataques terroristas, un desastre natural suficientemente grande para arrasarlo con una importante ciudad, ataques cibernéticos y fraudes corporativos. Las organizaciones actuales deben mentalizarse para estar preparadas cuando pase una crisis, y no en caso de que pase. Las crisis son ahora más frecuentes; se han convertido en parte de los negocios. Ninguna industria u organización está a salvo, pero usted puede evitarle a su organización las consecuencias más graves al cambiar drásticamente la manera de planear y manejar crisis.

“De hecho, la administración tradicional es gran parte del problema – no la solución”.

La mayoría de las organizaciones está preparada para manejar sólo algunos tipos de crisis, como desastres naturales e incendios. Fuera de los ataques terroristas, las crisis tienden a ser “accidentes normales de sistemas”, es decir, crisis accidentales de tecnología compleja, como el accidente del transbordador espacial Columbia, Chernobyl y los apagones de la Costa Este. Pero, además de estas crisis, las organizaciones ahora deben prepararse para colapsos intencionales – desastres cuidadosamente planeados como los ataques del 11 de septiembre. Este “desastre anormal de sistemas” demostró lo mal preparadas que estaban las compañías para las catástrofes anormales. El 11 de septiembre acabó con la creencia de los estadounidenses de que dos grandes océanos los protegían de ataques extranjeros. También acabó con la creencia fundamental de estar protegidos contra el mal. Estos sucesos cambiaron la atmósfera: Lo anormal se convirtió en el “nuevo estado normal de las cosas”. Ahora las organizaciones tienen que pensar lo impensable.

“Las organizaciones reactivas no logran hacer que el mundo sea seguro porque separan el pensar y el sentir, y minimizan las necesidades existenciales y espirituales de los seres humanos”.

Los líderes de una pequeña compañía editorial, “Rural Books”, nunca consideraron que sus publicaciones podrían dañar a nadie. Y entonces, uno de sus libros decía, erróneamente, que una planta era comestible, y hubo gente que murió porque resultó ser venenosa. La compañía no estaba preparada en lo absoluto para afrontar esa crisis, aunque sus líderes habían tomado precauciones de rutina en administración de riesgos para proteger sus instalaciones de inundaciones e incendios. Ya que los ejecutivos no tenían capacitación en manejo de crisis, planeación de escenarios ni preparación psicológica, no tenían recursos emocionales, psicológicos ni gerenciales cuando llegó el problema sistémico. Internamente traumatizados por el problema, también afrontaban la culpa pública. Como la mayoría de las compañías, Rural Books era parte de un “complejo sistema” que incluía varias industrias.

“El propósito de pensar como paranoico bajo control es ayudar a preparar la mente antes de que ocurran actos horripilantes al entender cómo piensan los paranoicos y los terroristas”.

Las universidades son un ejemplo importante de cómo se enredan las organizaciones en complicadas redes de industrias relacionadas. Aunque las universidades están básicamente en la industria de la educación, también están en muchos otros negocios. Por ejemplo, los estudiantes viven en los dormitorios, lo que significa que las universidades están en el negocio de la vivienda. Sirven comidas, lo que las coloca en el negocio de la alimentación. Los estudiantes necesitan libros, lo que asocia a las universidades con las publicaciones. Los profesores y los estudiantes obtienen seguro y atención médica de sus universidades, lo que los relaciona con la industria de atención médica, entre otros ejemplos. Cuando alguno de estos negocios tiene una crisis, la universidad se ve afectada.

“Los líderes de las crisis aprenden una de las lecciones más valiosas: el hecho de que uno esté más allá de la negación no significa que toda la organización lo esté”.

De manera similar, después del 11 de septiembre, la industria de las aerolíneas se vio afectada porque la gente tenía miedo de volar y los negocios restringieron los viajes de sus empleados. Con el tiempo, esta crisis le pegó a tantos negocios que llevó a una caída de la economía de EE.UU. Claramente, los factores de riesgo que afectan a las organizaciones no están limitados a sus propias industrias, ni a crisis “normales” como incendios y desastres naturales.

## **Las siete habilidades críticas**

Siete competencias ayudan a su organización a sobrevivir a una crisis y, tal vez, salir mejorada de ella:

### **Uno: “Los sentimientos correctos: CI emocional”**

Cuando se da una crisis, trate de no pensar demasiado en sentimientos de traición, negación y temor. Esto no significa que sus empleados deban someterse a una capacitación psicológica previa para liberarlos de la preocupación y la ansiedad. Por el contrario, use la capacitación profesional para enseñar a la gente a adquirir capacidad de recuperación, a manejar sus emociones y a usar mecanismos de defensa a los que, justificadamente, tengan que recurrir durante una crisis, sin dejarse llevar por racionalizaciones. La capacitación anticipada sobre diversos mecanismos de afrontamiento – desde la negación (no puede ocurrirle nada a nuestra compañía) hasta la intelectualización (la probabilidad de que haya problemas es muy pequeña) – pueden ayudar a que sus empleados puedan afrontar una crisis. En cualquier situación de crisis, las víctimas tienden a “satanizar” a sus atacantes o traidores como grupo. Esto dificulta el perdón. Como parte de la capacitación contra las crisis, pida a expertos en traumas y efectos psicológicos que hagan simulacros de crisis con los empleados. Puede parecer exagerado, pero esa preparación reduce el tiempo que se necesita para superar una crisis.

### **Dos: “Los pensamientos correctos: CI creativo”**

Es necesario pensar en el cuadro completo. Aunque las organizaciones continuamente repiten que “vea más allá”, el manejo de crisis exige dar un paso más y pensar más allá “de lo que está más allá”. Sea creativo; trascienda las estadísticas organizacionales. Las crisis no son ordenadas.

### **Tres: “Las habilidades sociopolíticas correctas: CI político y social”**

Las crisis no son selectivas, cuando se trata de infligir daño. La mayoría de los desastres eligen a sus víctimas al azar. Es ahí donde su organización puede sentir el

impacto negativo a los departamentos de un parte de un negocio sistema conectado a otros negocios o industrias. Por ejemplo, los restaurantes también están en los negocios de transportación, lácteos, carne, tecnología y recursos humanos, así que el brote de la enfermedad de las vacas locas afectó a todos los restaurantes que sirven hamburguesas. Por lo general, no era importante si un restaurante compraba la carne molida en sitios donde había la enfermedad o no; los clientes de todas maneras dudaban si ordenar platillos con carne. Ya que las crisis no conocen fronteras, su organización debe verse a sí misma como una entidad entera y no como un conjunto de departamentos individuales, para lograr superar la crisis como unidad integral.

### Cuatro: “La integración correcta: CI integrador”

Los problemas matemáticos son objetivos y típicamente tienen una sola respuesta correcta; el manejo de crisis es ambiguo y subjetivo, y por eso una crisis nunca tendrá sólo una solución y no debe verse desde sólo una perspectiva. Por ello, el manejo de crisis no será exitoso si se basa sólo en listas de verificación, plantillas y procedimientos. Su organización debe poder integrar una variedad de enfoques para afrontar una crisis y penetrar la estructura de los problemas para poder ofrecer soluciones.

### Cinco: “Las habilidades técnicas correctas: CI técnico”

Tener CI técnico significa que su organización puede “pensar como paranoico bajo control”, que implica explorar todos los escenarios posibles sin desecharlos por horripilantes. ¿Puede su compañía “pensar” como psicópata y concebir cosas como las que podría hacer una persona para destruir un negocio, industria o sociedad? Este proceso imaginativo de exageración lo prepara para lo inimaginable y, por lo tanto, disminuye las probabilidades de que usted o su compañía sean arrollados por una crisis.

### Seis: “La transferencia correcta: CI Estético”

El manejo de crisis debe ser parte de su organización, pero no debe estar segregado, aunque eso tiende a suceder. Integrar el manejo de crisis en toda la compañía garantiza que sus líderes manejarán una crisis teniendo en mente a toda la organización. El proceso de manejo de crisis incluye administración de riesgo, planeación de la continuidad del negocio y comunicación de la crisis. Establezca un centro de crisis corporativo para manejar tres trabajos: 1) hacer planes para cada crisis; 2) observar signos de crisis potenciales y 3) llevar a cabo actividades asociadas, como ofrecer capacitación pre-crisis, preparar un programa de comunicación de emergencia y encontrar sitios alternativos donde trabajar y equipo de respaldo, en caso de que fueran necesarios. Entienda que su organización es un todo unificado, no un conjunto de unidades distintas, por lo que el manejo de crisis es responsabilidad de toda la organización, aunque cada departamento también debe prepararse individualmente.

### Siete: “El alma correcta: CI Espiritual”

Aceptar que las inquietudes espirituales, físicas y mentales existen juntas – no por separado – permite a las organizaciones afrontar problemas que resultan de la división artificial de esos ámbitos. Las entrevistas con líderes de espiritualidad muestran que la mayoría de los individuos busca un sentido; quiere llevar a su ser entero al trabajo, en vez de dividir su ámbito profesional de su vida personal, o separar la razón de la emoción. Las crisis tienen un fuerte impacto emocional y no puede uno prepararse para ellas o confrontarlas con una base totalmente racional.

### Herramientas de crisis

Aunque las plantillas y otros documentos estructurados no son una manera adecuada de afrontar el manejo de crisis, su organización puede usar otras herramientas para prepararse para una crisis inimaginable y desarrollar su CI técnico. Las siguientes herramientas deberían estar en su caja de herramientas para crisis:

- **Pensar como “asesinos internos”** – Esta actividad del CI técnico implica revisar las debilidades de su organización y sus procesos desde el punto de vista de un terrorista interno para encontrar las maneras de explotarlas.
- **Mezclar metáforas** – Explorar las crisis fuera de su industria puede ayudarlo a detectar escenarios potenciales de crisis, para aprender a responder a ellos. Es más probable que las compañías de desarrollo de software estén preparadas para la piratería que las compañías en la industria agrícola. Los negocios de restaurantes están mejor preparados para manejar casos de envenenamiento de alimentos que las compañías editoriales.
- **Contratar externos** – Su organización puede buscar debilidades si contrata personal externo que diagnostique puntos vulnerables, genere una crisis anormal imaginaria y dé seguimiento a sus respuestas.
- **Poner a girar la “rueda de las crisis”** – La propuesta física para este ejercicio es una gran rueda que gire hasta que le pegue a una aguja flexible, que reduce y finalmente detiene el movimiento de la rueda. Cada segmento de la rueda muestra un área importante en la que ocurre las crisis:

1. **“Económica”** – Esta crisis afecta la economía.
2. **“Informativa”** – La información se pierde, por robo o por error de la computadora (por ejemplo, Y2K, la peste del milenio).
3. **“Física”** – Una crisis afecta sus edificios, equipos o productos.
4. **“De recursos humanos”** – Los problemas laborales, el fraude y los actos criminales generan una crisis.
5. **“De reputación”** – Los rumores y la difamación perjudican a su organización.
6. **“De actos psicópatas”** – Esto incluye la violencia, la manipulación de productos o la conducta delincuente.
7. **“De desastres naturales”** – Los huracanes, incendios, inundaciones o deslaves generan crisis.

Reúna a su grupo de planeación de crisis y ponga a girar la rueda. Pida al grupo que hable de la crisis en la que se detiene la aguja, incluyendo situaciones normales o anormales. El punto del ejercicio es mostrar lo impredecible que puede ser una crisis. Lleve la herramienta de la rueda un paso más allá al combinar dos crisis en una. Por ejemplo, un equipo experimental en una ocasión ideó una “bomba voladora” al combinar una “bomba de auto” con el “secuestro de aviones”. El equipo descartó la idea porque pensó que ese escenario era imposible. Así que, hable de todos los escenarios, aunque parezcan demasiado “lejanos”.

“También han aprendido: no se quede paralizado por sus temores”.

En defensa de la crisis – La organización moderna debe tener un “director ejecutivo de crisis”. Elija a alguien que quiera garantizar que una crisis no elimine empleos, perjudique a la comunidad ni inflija daño emocional o físico. Su director de crisis puede crear un centro de capacitación para crisis que monitoree fuentes potenciales y se enfoque en la preparación individual y organizacional.

## Sobre el autor

**Ian I. Mitroff** es profesor en Marshall School of Business y en Annenberg School for Communications en University of Southern California. Es autor de numerosos artículos y libros sobre el manejo de crisis, las normas de administración y otras áreas de negocios.

---

---