

JAIME MARISTANY

HORACIO DE DIOS

MANUEL GONZÁLEZ BAÑOS

OVIDIO LAGOS

MANEJANDO LA CRISIS

LA RELACIÓN
ENTRE LOS
MEDIOS
Y LA
EMPRESA



L A Y E T A N A E D I C I O N E S

Jaime Maristany

Consultar en *Management* y Recursos Humanos.

Autor de doce libros de la especialidad.

Profesor universitario.

Ex-Director de Union Carbide y

Eveready a cargo de las Relaciones Institucionales.

Horacio de Dios

Periodista.

Columnista de *La Nación* y *La Prensa*.

Autor de tres guías de turismo.

Escritor, asesor y conductor en distintos medios orales y escritos.

Jaime Maristany

Consultor en *Management* y Recursos Humanos.

Autor de doce libros de la especialidad.

Profesor universitario.

Ex-Director de Union Carbide y

Eveready a cargo de las Relaciones Institucionales.

Horacio de Dios

Periodista.

Columnista de *La Nación* y *La Prensa*.

Autor de tres guías de turismo.

Escritor, asesor y conductor en distintos medios orales y escritos.

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Por Jaime Maristany

El nacimiento de las empresas no es un hecho antiguo si entendemos por tales a las organizaciones a las que hoy estamos acostumbrados. Los primeros telares son de fines del siglo XVII y solamente en el siglo XIX comenzó el verdadero boom de las empresas comerciales. Por esto las cuestiones que tienen que ver con ellas están todavía en estado de crecimiento.

Este estado de crecimiento está vinculado al hecho de que los desarrollos de las empresas ocurren al tiempo y dentro de los ritmos de la sociedad. La sociedad del siglo XX ha sido particularmente dinámica, lo que no siempre significa que haya sido positiva, pero sin duda ha sido una sociedad dinámica. En este siglo hemos pasado de las señoras de enormes polleras y los señores de frac cotidiano que subían dificultosamente a rudimentarios autos ruidosos, a señoras y señores vestidos a la ligera subiéndose a aviones que viajan habitualmente a más de 800 kilómetros por hora.

Pensemos cuánta gente murió sin saber que la guerra había terminado, no ya la primera, sino inclusive la segunda y hoy vemos la guerra por televisión y en directo.

Los cambios que han ocurrido en cien años son muy grandes. La cuestión es cuánto hemos cambiado nosotros y cuánto nos hemos adaptado realmente a esta novedad que nos impone la técnica.

Fijémonos en un ejemplo, que no deja de ser importante por otras razones. Hace cincuenta años, un hombre de 40 era

considerado viejo para ingresar a una empresa, aunque los puestos directivos fueran ocupados por personas mayores de esa edad. Hoy en día la frontera se ha corrido a los 45 años y ese es el promedio de edad de los gerentes que son despedidos en EE.UU. y esta es una edad en la que ingresar en una empresa se vuelve una aventura difícil.

Pero el hombre de hace 50 años, se jubilaba a los 55 y tenía un promedio de vida que apenas superaba los 65. De hecho los hombres de esos años eran viejos, no solamente porque la tradición cronológica lo dijera, sino porque además solían ser señores gordos, encerrados en trajes oscuros que apenas un tiempo atrás habían dejado el cuello duro —que algunos aún mantenían—, que comían en un día lo que hoy se come en una semana y que parecían boas haciendo sus digestiones.

El hombre de hoy se jubila a los 65, tiene un promedio de edad que supera los 70 años y por sobre todo llega a esos años haciendo deporte, con una razonable gordura de tono menor, al día con cada nueva tecnología cuando no impulsándola.

¿Por qué hemos adelantado apenas cinco años la edad-tope? Es simplemente una cuestión de prejuicio. Seguimos pensando en los hombres de 50 que pudieron haber sido nuestros padres o nuestros abuelos y esa imagen la ponemos en práctica como si fuera real. El resultado es peor, porque significa que a esos mismos hombres a los que se da la oportunidad de una gran cantidad de posibilidades de vida se les dificulta esa misma vida cuando se les niega una de las principales: un trabajo a la altura de sus habilidades y de su experiencia.

Para hacerlo, se recurre a decir que los viejos no cambian, que los viejos no tienen agilidad mental, que los viejos se cansan en seguida. Evidentemente son clichés, porque en primer lugar ser viejo no es una situación cronológica sino una situación vital; porque llamar viejo hoy a un hombre de 45 años parece una tomadura de pelo; porque hay jóvenes que no cambian y hay personas mayores que no cambian, pero el cambio tiene mucho más que ver con la personalidad del individuo que con la edad que tenga; la falta de agilidad mental es otra imputación que tiene que ver con la anterior; el cansancio es

inimputable a un hombre de 45 años, a menos que esté enfermo. O sea que el automóvil ha cambiado, pero son muchas las cosas en las que nosotros nos mantenemos firmes en nuestros clichés, viejas creencias heredadas que no hemos revisado.

Por otra parte hay otras cosas con las que no sabemos que hacer. La más importante es la relación entre el hombre y la mujer. De acuerdo con las mejores tradiciones de la sociedad en que vivimos y de toda nuestra civilización, el hombre manda, la mujer obedece. Con sus más y con sus menos esta situación se mantuvo hasta la Primera Guerra. Pero después de ésta y más aún después de la Segunda, la situación de la mujer empezó a ser distinta y con la revolución de los 60 el cambio se hizo tan violento que tanto unos como las otras estamos en el medio de un pantano en el que no sabemos que hacer. Hay muchas propuestas, tantas cuantas personas involucradas, y esto en general significa que no tenemos las cosas claras.

Pues bien, de la misma manera nos pasa en las empresas, donde buscamos permanentemente tratando de encontrar la solución a nuestros problemas. Pero como además la sociedad cambia, cada vez que llegamos a un lado ya parece que no sirve porque la sociedad se ha movido otra vez o mejor sería decir que se ha seguido moviendo.

Desde luego que la sociedad cambia, pero más importante es el hecho de que los seres humanos tenemos algunos valores que son permanentes. Hay cosas que no cambiamos, a menos que estemos enfermos, como querer vivir, querer estar en libertad, querer hacer cosas, por no mencionar más que algunas pocas. La cuestión es que el hecho de estar en sociedad es la condición para ser personas, pero al mismo tiempo es una dificultad que se nos adiciona y una dificultad esencial. Por eso Dahrendorf llegó a la sanísima conclusión de que el hombre está en sociedad por consenso, pero en seguida se le impone el conflicto que supone la asimetría social, hecho inevitable e insustituible del hombre. Dicho de otra manera, somos todos diferentes y por esto siempre ocupamos posiciones diferentes que conforman asimetrías. Este es el conflicto de los celos, de la envidia, de los abusos, que nos hacen a veces tan difícil la vida.

La visión es esencial

En las empresas el primer problema es tener claro el objetivo hacia adonde se va. Se ha hablado de Visión y de Misión, se ha hablado de Valores, de Estrategias y de Objetivos. Son algunas de las vacas sagradas de la empresa actual.

Lo concreto es que no se puede ir hacia algún lado si no lo hemos definido antes. Esta no puede ser simplemente la definición de un gran objetivo como es lo que se suele denominar la Misión. Lo que es realmente importante es aquello que queremos profundamente, lo que soñamos hacer con nuestra empresa, con nuestra vida, con el puesto que ocupamos. Esto no es poesía ni es ensoñación, sino que es definición personal, buscar aquello que nos importa para no encontrarnos que cuando estemos en la mitad del camino nos demos cuenta, demasiado tarde, de que nos hemos equivocado. He conocido demasiados casos de este tipo y no son agradables.

Definida la visión que uno tiene de su vida, esta visión implica Valores. Se digan o no, existen y que como se suele decir a los padres, los hijos miran más lo que ellos hacen que lo que ellos dicen. Por eso suelen fracasar las enunciaciones de los valores de las empresas, porque no se corresponden con los hechos; pero también porque se hacen como en la casa, "yo opino tal cosa y por lo tanto esto es lo que vale". Y en las empresas actuales las cosas no son tan verticales si buscamos las personas que necesitamos para tener éxito. Si lo que queremos es personas que nos digan que sí, entonces podemos conseguir que los valores que determinemos sean los que las personas dicen que adoptan. Pero no tendremos las personas necesarias para conseguir el éxito.

Tanto la visión cuanto la misión y los valores han existido siempre, y quienes actúan intuitivamente y reniegan de estas descripciones también las tienen. Lo que ocurre es que cuando uno simplemente lo tiene pero nunca se lo ha puesto frente a los ojos, escrito, puede sorprenderse enormemente si de pronto lo escribe. Parece mentira la diferencia que hay entre lo que uno cree y lo que uno cree que cree. Y esto no es un

juego de palabras, sino uno de los problemas fundamentales con que los seres humanos nos enfrentamos.

Llamémoslo visión o con el nombre que nos parezca más oportuno, lo importante es que nos definamos qué es lo que queremos y que esto lo hagamos por escrito, no simplemente pensado.

Una vez que hayamos escrito esto, que llamaremos visión para entendernos, podremos describirla operativamente o no. No es la Misión lo que me preocupa, sino ese otro hacia adonde quiero ir que es el verdadero motor de mi vida. Tampoco me preocupa que se escriban los valores, porque los valores serán esos que actúe. Lo que ocurre con los valores es que tenemos más tendencia a enunciar bellezas que a llevarlas a cabo. Por esto es por lo que conviene escribirlas.

Un conocido empresario argentino, una vez que en una asociación empresaria se definió un código de ética, dijo con gran honestidad: "en la empresa en la que estoy no podría aplicarlo". Esto me parece más honesto y realista que enunciar valores muy bonitos que después no se ponen en práctica. Es mejor no ser bueno que pretender ser bueno. Los valores, como la bondad, se notan. Cuando existen se pueden reconocer fácilmente. Si además se enuncian se ayuda a que sean reconocidos. Pero si se enuncian y después no se practican, el resultado es mucho peor que si no se hubiera dicho nada, porque perdemos lo más importante de nuestra relación: la confianza. Más adelante veremos cómo nuestro mundo está más profundamente liado a la confianza de lo que creemos y no por razones éticas solamente, ni básicamente. Por eso perderla es tan grave.

La realidad no es lo que era

El siguiente paso importante en este proceso es describir la realidad en la que estamos. Esto se puede hacer de muchas maneras, desde la opinión personal que uno pueda tener, hasta encuestas de diferente tipo que nos den datos específicos o reuniones grupales que nos permitan tener distintos puntos de vista.

¿Por qué es tan importante lograr una buena definición de la realidad? Porque una buena definición de la realidad nos establece la base a partir de la cual tendremos que movernos. En la medida en que esa definición de la realidad esté más alejada de la concreta realidad que nos rodea, en esa medida nuestras acciones serán equivocadas, inútiles o contraproducentes a nuestras intenciones.

Esto parece muy simple, parece que es lo que hacemos todos los días y lo que "yo estoy en condiciones de hacer sin problemas". Sin embargo la definición de la realidad es uno de los temas más complejos que enfrentamos los humanos y por eso le dedicaremos un capítulo específico. Lo importante en este estadio del proceso es que seamos conscientes de la dificultad que supone establecer lo más objetivamente posible la realidad en la que estamos.

Tenemos pues frente a nosotros la visión que hemos soñado alcanzar, alguna definición de valores y la descripción de la realidad en la que estamos. Con estos elementos podremos analizar la brecha entre lo que queremos en esa visión y la realidad. Esta brecha estará compuesta por cuestiones de la más diversa calidad y tipo. Éstas son las que debemos tratar de convertir en elementos mensurables.

"No quiero bastante a la gente" es una afirmación maternal que nunca podremos evaluar si ha progresado. Realizar determinados actos que antes no hacíamos, como ayudar en un hospital o salir más a menudo con nuestros hijos, pueden ser elementos que nos permitan evaluar que estamos haciendo algo más. Y solamente tendremos la respuesta en la medida en que en el hospital o nuestros hijos tengan una actitud que reconozca que no solamente les estamos dando tiempo, sino también amor.

Lo mismo pasa cuando en la empresa decimos "no tengo buenas relaciones con el personal", o con el gobierno o con los supervisados o con los medios. Son afirmaciones invalorable y no porque tengan una gran invalorable, sino porque tienen una gran falta de poder ser evaluadas. Para que estemos en condiciones de tener brechas reales tenemos que tener definiciones concretas. Por esto a una manifestación de

deseo que describa una brecha, hay que agregarle el siguiente paso.

Si estamos haciendo este ejercicio es porque queremos tener en claro la diferencia entre lo que soñamos y lo que somos, lo cual lleva por lo menos implícita, la intención de mejora. Por eso, cuando tengamos la descripción de nuestra realidad, trabajaremos las estrategias para alcanzar esa mejora. Las estrategias son los caminos que decidimos hacer, usando los medios con que contamos. Un uso adecuado de los medios ha hecho la diferencia entre más de un general.

Esto recalca la importancia de una adecuada descripción de la realidad. Si suponemos que somos o tenemos más o menos o distinto de lo que somos o tenemos, nos equivocaremos por falta o por exceso, lo cual nos llevará necesariamente a no obtener lo que podríamos fácilmente alcanzar o a entrar en conflicto por pretender lo que no podemos llegar a conse-

Con las estrategias en mano podremos definir nuestros objetivos y con los objetivos definidos podremos decidir cuáles de esos haremos en el próximo año. Después veremos si los hemos cumplido, corregiremos en el medio del camino debido a cambios en el entorno, etcétera. Pero no dejaremos de ver hacia adonde queremos ir y volveremos siempre sobre ese horizonte que nos habíamos fijado.

Si nos quedamos en el terreno de la ensoñación no seremos sino soñadores, excelsos soñadores, como los poetas que nos han dejado sus poemas, que han sido la acción que definía esa ensoñación; si describimos la realidad tendremos un buen mapa; si además analizamos las brechas seremos buenos analistas y si, por fin, sopesamos la mejor manera de usar esos medios que tenemos para dirigirnos hacia nuestra ensoñación, seremos seres humanos y empresas preparados.

Pero solamente notaremos la diferencia concreta cuando nos decidamos a establecernos objetivos para ese año, para ese mes, para ese día. Esto es lo que a nivel personal o a nivel empresarial es el alineamiento, esa coherencia entre lo que hacemos todos cada día, cada mes y cada año, respecto de esa visión que tenemos.

Esto lo hace poca gente y por eso se producen las fuertes frustraciones que llevan a:

- que el sueño no exista: resulta en desorientación,
- que no se evalúe la realidad próxima a lo que es: de ahí la bronca, el vivir en un mundo lejos de la realidad, un sueño,
- la falta de análisis de la brecha: luego la omnipotencia de que alguien proveerá,
- la falta de estrategias: de ahí, la culpa es de un tercero,
- la falta de objetivos: se dice, los planes estaban bien, pero el mundo o la vida son así.

Hay muchas formas de frustración y de dolor. Uno podrá transferir la culpa a otro o aislarse o delirar sobre su propia grandeza, pero en última instancia el dañado es uno mismo, el daño lo recibe la persona o la empresa.

Ninguno de nosotros entendería a un vecino que le dijera que se va a veranear, pero que no sabe adonde ni cuando ni con quien ni cómo. Pensaríamos por lo menos que está un poco desorientado. Pero si luego decide ir a Mar del Plata y sale de Buenos Aires, simplemente, caminando hacia el norte, dudaremos de su salud mental. Habitualmente cuando uno decide veranear elige algún lugar y, cuando lo hace, define que medios usará para llegar, que tiempos, con quienes. Es una forma más de lo que conviene hacer en todos los aspectos de la vida.

Hasta aquí, cada uno de nosotros. Pero la vida no es tan simple. Todo lo que hagamos lo haremos con otras personas. Aunque nos ensoñemos en soledad, la puesta en práctica de todo eso no podemos hacerla solos. Los seres humanos somos tales en tanto estamos en sociedad. Cada vez que los demás nos reconocen y que nosotros reconocemos a los demás como nuestros congéneres y coetáneos les decimos "eres el mismo animal que yo y estamos en la misma época", además y al mismo tiempo que les decimos cosas como "me gustas", "eres un idiota" o "me molestas".

Me comunico, luego existo.

Después, a todo esto le daremos forma, explicaremos lo que quizá es inexplicable y podremos convertir un prejuicio en un razonamiento inapelable. Pero todo lo haremos por la vía de comunicarnos. No existe otra posibilidad. Comunicarnos es de la esencia de nuestro vivir y no podemos pensar en vivir sin estar en contacto.

Este comunicarnos lo imaginamos como algo amplio, como algo infinito. Y sin embargo es una de las cosas más acotadas y más finitas que nos ocurren. Los seres humanos tenemos cinco formas de llegar a nuestro mundo y solamente cinco. Aunque tengamos la sensación de que tenemos cientos o miles de maneras de comunicarnos por canales sin fin, la realidad es que los hombres nos comunicamos a través de

la vista,
el oído,
el gusto,
el tacto y
el olfato.

Toda otra sensación de amplitud es ficticia. No hay otra manera de comunicación.

Ahora bien, nuestros sentidos son 100 millones de neuronas que nos permiten ver el mar, sentir la fragancia de la primavera, escuchar el ruido molesto del tránsito o sentir el dolor de muelas. Esta es la manera en que estamos en sociedad y en que vivimos como personas y es la misma manera en que lo hacen las empresas, porque por fin están constituidas por personas y no por otro tipo de seres.

Podemos fácilmente imaginar ese entorno, de los múltiples entes que nos rodean, entes que como nosotros son sistemas organizacionales o personales que tratan de comunicarse. No podemos evitarlo, de la misma manera que ellos no nos pueden evitar. Podemos negarlos, de la misma manera que ellos nos pueden negar.

Al industrial de 1850 no se le ocurrió en ningún momento que la vida fuera tan complicada como es y como era, pero él no lo sabía. Este no es el caso del hombre de empresa actual,

porque está bombardeado por diferentes y quizá excesivas maneras de hacerle saber los problemas que tiene y los que le crean los demás.

¿Que pasó desde esa época hasta ahora, para que nos diéramos cuenta de la situación? Lo primero que ocurrió fue el desorden y la necesidad de mejorar la organización. Taylor con sus trampas, Weber, Fayol, Sloan, son algunos de los hombres que trataron de mejorar la situación *de* y *en* las empresas. Por supuesto que a Margaret Parker no le hicieron mucho caso, pero uno podría pensar que era porque se trataba de una mujer.

Luego vino la Segunda Guerra y, con ella, un paréntesis dedicado a fabricar bienes de guerra para sobrevivir como pueblo y como nación. Después, una época de paz y florecimiento y poder universal casi único y un reordenamiento de las empresas, cuidado en los costos, mejora de las líneas, capacitación. Por fin, la responsabilidad social. En la década de los 60 crece la unión de esas dos palabras que se haría popular referida a las empresas.

Llegamos así a un momento en que se discute no ya la ganancia que la empresa tiene que tener, sino la responsabilidad que tiene en la sociedad. Se le exige que haga obras, que apoye a las artes, que funda hospitales, que dé lugar a los discapacitados. La empresa no está hecha para ganar, sino para ser parte principal de una sociedad que se apoya en su poder económico para mejorar.

La crisis del petróleo no terminó con esta tendencia, sino que pareció regarla. Y sólo una década después se comenzó a volver a la realidad de que la empresa que no da ganancias no puede vivir, porque no encuentra los filántropos que pongan dinero en ella para mantenerse. Esto que hoy puede parecer absurdo, fue una discusión muy rispida, como lo fue el sostener que en una sociedad debía de haber premios y castigos. Es decir que los seres humanos podemos llegar a defender cuestiones que son desde absurdas hasta totalmente absurdas, sin olvidarnos de las muy absurdas.

Hoy en día la situación ha cambiado. Se espera que la empresa dé trabajo, produzca un bien o dé un servicio que

incrementen el valor; sea cuidadosa del medio ambiente y considere a sus accionistas, empleados, proveedores y clientes con respeto.

En el Congreso de Dirigentes de Empresa se definía la empresa como una organización dedicada a ganar dinero a través de agregar valor a la producción de bienes y servicios útiles a la sociedad, con respeto de sus accionistas, empleados, proveedores y clientes, cuidando el medio ambiente.

Lo notable de esta evolución de las exigencias de la sociedad a la empresa es que cuando se le dejó de solicitar se le comenzó a exigir. Hasta ese momento se le solicitaba a la empresa que fuera solidaria más allá de sus objetivos; a partir de ese momento se le comenzó a exigir que cumpliera con sus objetivos. Esto puede parecer una incongruencia o una gran coherencia de acción. De todas maneras, sus verdaderos alcances los veremos enseguida.

Como dijimos, en la década del 60 se inició y en la del 70 se consolidó la doctrina de la responsabilidad social de la empresa. Pero como ocurre con toda obra humana, la responsabilidad social de la empresa decayó como doctrina y en los 80 dejó de ser un asunto importante, aunque siguiera vigente en algunas zonas laterales del mundo. Lo que ocurrió entonces fué la explosión tecnológica y, después de decir que las empresas tenían una responsabilidad social que cumplir fundando escuelas, ayudando a hospitales o promoviendo el arte, se pasó a exigir a las empresas que dejaran de pedir ventajas, que no fueran meras "transportadoras" de un bien o, peor aún, que fueran empresas dedicadas a vender elementos que no agregaban valor sino que agregaban dolor o daño.

A las empresas se les dejó de pedir que hicieran cosas fuera de sus objetivos específicos, para pasar a exigirles que cumplan con la búsqueda de ganancias agregando valor a bienes y servicios, respetando todo su alrededor desde todo punto de vista. Ahora la empresa se ve envuelta en las ideas de una sociedad diferente. Veamos qué ha cambiado.

LA EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS

Desde que los seres humanos desarrollaron un lenguaje hubo medios de comunicación, que tomaron diferentes nombres y que se sintetizaron en aquello de matar al mensajero que traía malas noticias. Las tablas de escritura cuneiforme de los sumerios fueron la primera forma escrita y con sus nuevos artefactos, las ruedas, permitieron que las cosas llegaran más rápidamente de un terreno a otro. Cuando los kurgen bajaron del norte con sus caballos amaestrados, las comunicaciones sufrieron una de las grandes revoluciones de nuestra Historia. Montados en esos animales no solamente podían conquistar territorios sin límite como hicieron, sino que podían llevar noticias de una punta del mundo a la otra en tiempos inimaginables hasta ese momento. Por fin la imprenta de nuestro mas cercano Gutenberg permitió la multiplicación de los medios de comunicación, de los libros y de los diarios.

La timidez con que los medios de comunicación tenían que actuar en esa situación, se rompió con la radio y con los periódicos, que llevaban noticias largas y no solamente frases sueltas, de una a otra parte del mundo. Así, la fuerza de la prensa fue tal que en la década de los 30 se la definió en EE.UU. como el cuarto poder. Además del Ejecutivo, del Legislativo y del Judicial había que tomar en cuenta la Prensa.

Las cosas continuaron de manera similar hasta la década del 80, a pesar de que la impensada televisión vino a darle mas fuerza comunicativa a la llamada prensa, una prensa que ya no

ponía papel ninguno en ninguna prensa, sino que se manejaba cada vez más con imágenes.

Las imágenes que crea el lector son diferentes que las imágenes que crea el radioescucha, porque éste es más universal y rápido mientras aquél es más personal y puede releer para rehacer su imagen. Las imágenes del periódico, diario o revista se van llenando ya de imágenes propias, sacándole al lector el placer y el riesgo de soñar con esa mujer que ha tenido éxito o en ese político que ha llegado a presidente. El periódico saca fotos y las pone y le muestra al lector lo que antes pudo ver dibujado o no podía ver en absoluto sino que debía imaginarlo completamente.

Pero la verdadera revolución no estuvo en este progreso de voces, de palabras y de imágenes, sino que se produjo cuando se murieron el lenguaje Kobl y sus hermanos de pronunciación difícil, que se encerraban en unas campanas de cristal a 18°, ni uno más ni uno menos y mandaban sus mensajeros misteriosos a la empresa y a la sociedad. Largas listas, rasgos exóticos, análisis nunca terminados en tiempo, permitían sin embargo alguna mejora. Pero la muerte de esos extraños y la aparición de pequeños aparatos llamados PC llevaron el misterio a cada escritorio y lo pusieron a disposición de cada persona.

No contenta con ello, la Tecnología empezó a enviar al exterior algunos aparatos que a falta de nombres más imaginativos fueron llamados satélites. Y los satélites empezaron a tomar el lugar de esas líneas de cables que se mandaban esforzadamente a través de desiertos y montañas, horadando el mar o cruzando las calles, y permitieron que lo que antes tenía que demorar todo el tiempo que requería tanto recorrido, ahora subía velozmente al satélite y bajaba del otro lado del océano.

La Personal Computer y el Satélite hicieron un matrimonio voraz que se comió a toda la tecnología que se le opuso. Esta fue la ruptura hacia la transparencia.

Si pensamos en lo que ocurrió con Kennedy y su muerte nos daremos cuenta de las muchas diferencias que vivimos ahora debido a esos señores de la tecnología. Por de pronto la

imagen de Kennedy y Jacqueline eran la de un matrimonio perfecto, con John John corriendo por los prados y ellos amándose amablemente. Nadie podía esperar más felicidad en ninguna pareja, no ya de presidente y su esposa, sino de cualquier ser humano sobre la Tierra.

Pero con el pasar del tiempo nos enteramos de cómo nos habían engañado, porque en realidad JFK resulto ser un torneo sexual en marcha, con una eventual relación en la muerte de Marilyn, con una eventual relación con la mafia, en fin, un hombre muy diferente. Un hombre a quien le hubiera costado hoy el puesto con la mitad de lo que se le achaca, porque ha habido mas de tres ministros ingleses que han tenido que renunciar porque la prensa los ha descubierto in fraganti sexo, como les ha ocurrido a varios candidatos norteamericanos; veamos lo que le ha pasado al Príncipe de Gales, que hasta hace pocos años hubiera podido tener no una amante sino todas las que hubiera querido; veamos lo que pasa con el asunto de esas cámaras que se usan para filmar a alguien en el momento en que está ordenando cosas indebidas o recibiendo comisiones ilegales.

Todo esto es posible porque la tecnología nos ha puesto en la mano nuevos artefactos de mínimo tamaño y gran potencia, con los cuales quedamos todos en descubierto.

Pero si seguimos con el caso JFK, recordarán ustedes que la noticia de su asesinato nos llegó con algún tiempo de demora por radio. Las escenas las pudimos ver al día siguiente. No fue de inmediato que lo vimos a Oswald con esa cara de desgreñado que tenía. Y lejanamente pudimos seguir la historia de cómo Johnson llegaba hasta Dallas, hablaba con los líderes del Congreso y sólo después en el avión juraba como presidente. Nada de esto hoy sería posible. Si a Oswald se le "colgó" el asesinato como muchos suponemos, esto no hubiera podido ocurrir porque hubiera habido una nube de cámaras transmitiendo en satélite "live", la muerte, la aprehensión, el traslado. Los periodistas hubieran llegado a la casa de Oswald antes que la policía y hubieran entrevistado a sus amigos y amigas y familiares y no hubieran dejado campo para maniobrar. Pero aun si Ruby lo hubiera matado, Ruby hubiera sido el que hubiera sufrido

todos los empujones de las cámaras, hasta que entre él o sus amigos, hubiera aparecido un "arrepentido" que hubiera hablado por una suma más que jugosa dando información que de esta manera ha quedado muerta.

La fuerza, la precisión y el poder económico de los medios de comunicación son hoy de una potencia impensable hace quince años.

Lo que es increíble es que, a pesar de todo esto, los mismos políticos que son los que más están rodeados por los medios, no terminan de darse cuenta de lo que estos medios suponen. No puede ser que sigan actuando tomando comisiones o pretendiendo que no han ido o que no han hablado con gente que no les convendrá, pero con la que tienen relaciones muy directas. No hablemos ya de los provinciales que siguen viviendo no en 1980 sino en 1930 y tienen policías adictas y tienen grupos que los protegen. Su omnipotencia y su torpeza son tan grandes que no se dan cuenta de que no pueden hacer cosas como lo de María Soledad Morales, que fue muerta en Catamarca y que, debido al apoyo de los medios de comunicación, provocó en definitiva la caída del poder de los Saadi, el aislamiento del que fuera poderoso Luque y el repudio social de todo el país.

Algo parecido ha ocurrido con la policía de la provincia de Buenos Aires, que creyó que podía traficar y matar sin límite y ha perdido a su protector y no se sabe todavía qué consecuencias va a tener para los distintos políticos involucrados.

Cuando Reagan sufrió el atentado en la calle, el disparo se vio prácticamente en directo y la transferencia de poder estuvo a punto de llevarse a cabo de inmediato, porque había imágenes que demostraban que el Presidente había sufrido un atentado y si el poder no se transfirió inmediatamente, fue porque las imágenes demostraban que el Presidente estaba bien.

Podríamos seguir con los ejemplos de esta nueva situación. Lo concreto es que el cambio tecnológico ha logrado que quedemos todos en descubierto. Hoy los medios de comunicación ya no son el cuarto poder. Los medios de comunicación han pasado a ser auditores sociales.

Esto es así porque están llegando a todos lados, están entrando en todas las casas y están mostrando lo que ocurre, muchas veces antes que las mismas autoridades lleguen al lugar. Esta velocidad que tienen los medios privados y que no tiene el Estado ayuda enormemente a la transparencia. Es muy difícil cambiar la realidad cuando esta realidad ha sido mostrada a todo el mundo a través de la televisión y del satélite y es más difícil que las personas se arriesguen a hacer trampas cuando al hacerlas están poniendo en juego su futuro, porque no saben por dónde puede aparecer la cámara.

Se ha echado en cara a los periodistas que se introducen en la vida de las personas y no respetan la privacidad. Esto es cierto en muchos casos y el de Lady Di ha sido uno de los que más ha impactado al público en los últimos tiempos. Es verdad que los paparazzi se han excedido en muchas ocasiones y sus revistas han debido afrontar juicios multimillonarios que han perdido estruendosamente. Esto es parte de este proceso en que estamos todos envueltos.

Pero también es cierto que muchos de los que se quejan por los excesos periodísticos son los mismos que buscan a los periodistas para salir en los medios. Luego, el día que están cansados o que no quieren que los vean en tal lugar o con tal persona, se quejan de lo mismo que han provocado. La cuestión, pues, no es siempre clara y lo que sí es cierto es que, como en tantas otras cosas, estamos buscando el punto en el que consigamos el equilibrio que no es fácil de encontrar.

Medios o auditores sociales

Lo que es fácil de ver es que los medios no saben todavía qué hacer con su poder. Una cosa es ser el cuarto poder, otra muy distinta es ser auditor social. El cuarto poder es una fuente de energía y de presión social que actúa junto con otros, con un bonito título de fantasía, ya que en definitiva los otros tres poderes están en la Constitución y el periodismo no lo está. En cambio ser auditor social es diferente.

A un auditor se le pide que haga saber los problemas. Esto

supone meterse entre las muchas cosas que existen para poder evaluar y encontrar por fin esas que son problemas. Problemas son cuestiones que exceden lo que podríamos definir como la decencia social, es decir la dignidad en los actos y las palabras, de acuerdo con la situación de las personas. O sea que en definitiva los periodistas tienen que meterse entre las indecencias. Esas indecencias están, lógicamente, en las personas, y entonces se entra en una difícil conversación, donde el límite tiene que existir pero es difícil saber donde ponerlo. Nadie quiere en realidad descubrir su indecencia. Como dicen los sajones, cada familia tiene un esqueleto en el placard. Y está en el placard porque nadie quiere mostrarlo en la vidriera, ni siquiera en el medio del living.

Por esto no es fácil decir si el auditor está yendo más allá de lo que debería. Y más difícil es aún, cuando la falta de inteligencia de los demás poderes y personas ha hecho que siguieran haciendo cosas inadmisibles para los nuevos tiempos en medio y a la vista de la transparencia que los medios habían provocado.

Este es el camino por el cual se refuerza el fenómeno de que la confianza de la sociedad se deposite en los medios.

Aunque son criticados y es natural que lo sean, el hecho es que la democracia está hoy basada en gran medida en las denuncias y en las imágenes de los medios. Si perdiéramos esta confianza, caeríamos en una situación de reacción social que posiblemente supusiera una forma de disolución o de guerra. Sobre esto publicó un artículo el diario *El Cronista*, el 11 de diciembre de 1997, que amablemente me ha dado su autorización para reproducirlo en este libro y que adjunto en recuadro aparte.

O sea que por un lado los medios se convierten en auditores sociales, lo que hace que se excedan en más de una ocasión metiéndose en la vida de las personas hasta límites inaceptables, pero que son más de una vez personas que quieren que se metan con ellas, por lo menos en algunas ocasiones. Pero ser auditor social significa la responsabilidad de mantener la confianza social, como uno de los ejes del equilibrio y del funcionamiento de la sociedad.

SI LA CONFIANZA DECAE EL PERIODISMO SERÁ ARRASADO

POR JAIME MARISTANY

"La confianza en los medios es la confianza en las personas del periodismo. Esa confianza es un sentimiento que define si la profesión es o no confiable.

El nuevo periodismo está produciendo la revolución de la transparencia, una revolución que no tenemos todavía en claro cómo va a terminar. Una revolución que hace que los políticos y otros seres que antes escondían la basura bajo la alfombra, ahora se encuentran con que viene alguien y levanta esa basura y la muestra. Esto es magnífico y solamente puede ser saludado con aplausos.

Pero el paso de cuarto poder a auditor social no fue un plan ideado por el periodismo sino una consecuencia de los avances técnicos: los periodistas se vieron tan sorprendidos como el resto de la sociedad pero más directamente choqueados.

El problema es que la confianza se mantenga. Si la confianza decae la transparencia desaparece y en ese caso las alfombras volverán a esconder la basura y el periodismo será arrasado. Ser juez en 1950 era un prestigio, ser juez en 1997 comienza con la explicación de la honestidad: la sociedad ha arrasado a todos por unos pocos.

A todos nos importa que el periodismo actual no sea sustituido por otro genuflexo y dependiente (salvo, claro está, a los delincuentes que se beneficiarían con ello); la cuestión es qué es lo que se requiere para que la confianza se mantenga. Y esto no es un misterio. Mantener la confianza actual no queda en manos de magos y adivinos, sino que es una tarea para profesionales.

La profesión de periodista es informar y dar opinión.

Nadie espera que dé solución. Pero informar significa precisión y verdad.

Veamos dos ejemplos que no ayudan:

Canal 11 dice que un testigo dijo que Luque parecía un degenerado. Pasan la entrevista del testigo y el testigo dice que Luque parecía un payaso. Es muy distinto. El periodista queda malparado, gratuitamente.

Clarín dice que Fontana ha sido designado por Sauber para correr y líneas más abajo dice que Sauber se definirá mañana.

Este tipo de contradicción hace que las personas que reciben la información descoloquen al periodista que se ha descolocado. Porque hace algunos años esto no importaba demasiado, pero ahora el periodismo es muy importante. Y para ser importante hay que saber ser importante.

Una forma de periodismo que tendrá mas horizonte es el de Clara Salgueiro, quien empieza por confesar ante las cámaras que tuvo noticia de algo, que no sabía sobre el tema, que fue a averiguar, cuenta a quien le preguntó y da la respuesta que obtuvo. Es decir, es un periodismo transparente, que empieza por aceptar que no sabe todo, porque nadie sabe todo y a nadie se le exige que sepa todo. Lo siguiente que dice es que va a averiguar, pero aclara a quién fue a preguntar, lo que implica a quién preguntó pero también se pone ella al descubierto al dejar en manos del oyente la evaluación de si fue a ver a quien era la persona indicada o si fue a cualquier lado. Por fin da la respuesta que obtuvo.

Esta forma de periodismo transparente me parece la manera más adecuada y de tamaño humano, más cerca de quien recibe la información, una información cuando menos sólidamente clara. Esto hoy en día es mucho.

El montaje de programas candentes no hace sino llevar más violencia a una sociedad que ya sufre bastante la violencia. Pero además deja en muy mala posición al periodismo, porque es en definitiva una especie de gerencia de espectáculos y no periodismo. Esto es malo para la profesión.

También es mala la tendencia a dar noticias-catástrofe sin solución. He notado una saludable tendencia a mostrar

los resultados de crímenes u otros problemas planteados tiempo atrás. Aunque la gente no los recuerde, el hecho de saber que alguien fue condenado es saludable para la sociedad, pero también para el medio y para el periodista que demuestra que no es un enterrador sino un informador global.

Otro problema es el de las noticias tendenciadas, cuando no claros engaños. O el del pragmatismo intelectual, ya que un intelectual no puede ser pragmático en ese sentido y en cambio un pragmático no es criticable en tanto se presente como tal.

Es decir que toda vez que haya sensación de que hay engaño porque la noticia es falsa o muy dudosa; que haya sensación de engaño porque quien dice hoy una cosa mañana dice la contraria; que haya sensación de engaño porque el periodista está pasando 'chivos' que de alguna manera lo involucran; o que haya sensación de engaño porque en vez de un planteo de situaciones parece que nos quieren vender un "show". Que toda vez que haya imprecisión manifiesta, diciendo cosas diferentes en dos medios al mismo tiempo (por ejemplo un resultado de fútbol, es decir algo objetivo, no una opinión); o que haya imprecisión manifiesta porque hay que corregir sobre el título lo que está dicho antes. Que toda vez que haya la sensación de que "abrir el diario o prender el televisor es para ponerse de mal humor", porque se pasan con detalle las malas noticias y ninguna solución.

Que, en fin, toda vez que el periodista no actúa con transparencia, nos estamos jugando las reglas con las que nos manejaremos en las próximas décadas y como todo esto es nuevo y todo esto está en maceración, no ha llegado aún a su equilibrio final y ese equilibrio final depende grandemente de la seriedad y responsabilidad de los que ejercen el periodismo.

Esperemos todos que la profesionalidad y la honestidad se impongan porque así podremos tener una sociedad futura transparente con un periodismo prestigioso."

Y frente a todo esto, los medios todavía no han encontrado el punto medio, porque los medios no buscaron esta situación, sino que se la encontraron.

No han sido los medios los que han inventado la PC ni los satélites, ni fueron ellos quienes le encargaron a alguien que los inventara. La realidad es que los medios se han encontrado de pronto siendo el auditor social, se han encontrado con un poder enorme y no saben todavía cómo manejarlo.

Este no es un problema menor y es nuestra obligación como parte de la sociedad ayudar a mantener ese poder de auditoría. Ayudarlo no significa apoyarlo, sino que significa mostrarle sus errores y excesos y apoyarlo frente a quienes se aprovecharían si faltara, entre los cuales sin duda podemos poner a todos los funcionarios que lucrarían ilegalmente y a todos aquellos que explotarían a las personas o ensuciarían la Tierra, todos ellos con esa ignorante irresponsabilidad que nos caracteriza a los seres humanos.

EL PERFIL BAJO

liemos señalado cómo, con esta nueva tecnología de que disponen, los medios nos dejan a todos al descubierto. Personas y empresas somos escrutados, preguntados, inclusive espia-dos. Algunos sin embargo optan por mantener un perfil bajo.

¿Es posible mantener un perfil bajo en esta circunstancia? Desde luego. Cada uno puede elegir tomar el camino que quie-ra. La cuestión es, como siempre, cuáles son las consecuencias de nuestros actos, para bien o para mal. Hay características que permiten anunciar que una política de perfil bajo será un fracaso a corto plazo. En otros casos no es tan sencillo.

Lo que ocurre es que, tanto las empresas cuanto las mis-mas personas individuales, tienen tendencias al exhibicionismo, a la simple exhibición, a la demostración de las cualidades o poderes, al trabajo "sin que me molesten" o a la timidez. El espectro es amplísimo. Nada de lo cual es bueno ni es malo. La cuestión es a qué consecuencias me expongo y expongo a mi empresa según el camino que tome y específicamente si tomo el camino tradicional del perfil bajo.

Cientos de empresas, miles, han transcurrido años explo-tando a su personal sin que nadie nunca dijera nada. Los tra-bajadores que en las décadas del 40 y antes en muchos campos de la Argentina eran pagados con vales que debían cambiar por comida en los almacenes del mismo dueño del campo, estaban prisioneros de ese lugar, ya que si pretendían irse no conseguían otro campo adonde ir. Esto hoy no sería posible

en la Argentina. Sin embargo se dice que en el Brasil sigue existiendo esta forma de explotación —y otras— y que los medios de comunicación no han sacado la cuestión a la luz, aunque parecería que están empezando a hacerlo.

Es también evidente que en el sudoeste asiático ha habido y sigue habiendo condiciones de trabajo de hambre, con mucho más de ocho horas de trabajo y sueldos más que exiguos. Sin embargo los medios no se animan contra el sistema y esto sigue siendo posible.

Por suerte en la Argentina, como en otros muchos países civilizados, estas cosas no son posibles y cuando ocurren, viven a la expectativa de cuándo serán puestos en evidencia.

Así pues, en un país donde el sistema no tenga amedrentados a los medios, se puede mantener el perfil bajo pero a riesgo de quedar en evidencia.

Pero en realidad hay condiciones en las cuales el perfil bajo es perfectamente posible.

Podemos decir que en primer lugar el perfil bajo es posible cuando se actúa honestamente. Un defraudador, un narcotraficante, un amenazador, un abusador, etcétera, se encontrarán tarde o temprano entrampados en su delito. Somos conscientes de que esto no ocurre en todos los casos, pero también somos conscientes de que ocurre mucho más que hace veinte años, no solamente por el hecho de que en el país haya habido sistemas de dudosa democracia, cuanto porque en el mundo entero es así, debido a los cambios tecnológicos que hemos señalado.

Una empresa puede además mantener un perfil bajo si reúne cuatro condiciones básicas. Estas condiciones básicas no son alternativas, sino que deben darse todas para que podamos considerar la posibilidad de mantener un perfil bajo. Las condiciones son las siguientes:

- 1) tener poca envergadura,
- 2) no dar un servicio público,
- 3) no estar en conflicto importante ni poder estarlo, previsiblemente,
- 4) no contaminar.

Cuando una empresa es de importancia en la economía del país, seguramente los medios irán a buscarla porque sus noticias tienen impacto en el conjunto y por lo tanto son noticia.

Cuando una empresa da un servicio público podrá estar en la tapa de los diarios no bien el servicio público sufra inconvenientes.

Cuando una empresa puede verse involucrada en un conflicto estará en la tapa de los noticieros no bien ocurra ese conflicto; el conflicto puede ser porque es proveedora de bienes delicados, porque sea una empresa que está en el área de un gremio que es fuerte, porque está en una región susceptible del país o por cualquier otra razón que se pueda evaluar en cada caso en particular.

Cuando una empresa contamina es primera plana potencial. La contaminación se vuelve más y más un tema de primera página y las formas de contaminación son escrutadas cada vez con mayor precisión.

La cuestión es que si la empresa se clasifica como empresa que no puede mantener un perfil bajo, deberá desarrollar una política general de relaciones institucionales y especialmente de relación con los medios.

Si no lo hace, en el momento en que se produzca el conflicto, en ese momento quedará totalmente al descubierto, no sabrán que hacer sus miembros, cada uno dará puntos de vista diferentes y se discutirá en caliente lo que se debió analizar fríamente. Por fin habrá muchas manos en el plato y como dice el refrán muchas manos en el plato hacen mucho disparate.

LOS CAMINOS DE IDA Y VUELTA

Supongamos que somos una empresa que ha decidido no mantenerse en un perfil bajo. Esto no quiere decir que vamos a salir en la tapa de las revistas cada semana. Significa solamente que tendremos una acción pensada, que tendremos una política estructurada y un cierto tipo de acciones que llevaremos adelante para hacer ciertas cosas.

Lo que sabemos cuando decidimos no ser una empresa de perfil bajo es que la relación con los medios tiene un camino que es de ida y vuelta. A los medios

LOS BUSCAMOS \longrightarrow
NOS BUSCAN \longleftarrow

Y ambas situaciones son totalmente diferentes. Cuando nosotros buscamos a los medios se trata de una relación blanda, es una relación amable, basada en nuestro interés en establecer una relación y el interés del periodista en estar en relación con nosotros.

Aquí vamos a almorzar juntos, vamos a un viaje, les organizamos un viaje a algún lugar que pueda interesarles, es en fin una experiencia amable y generalmente agradable.

Este mutuo interés está basado en que ambas partes tienen cosas en común. Podríamos diseñar un pequeño cuadro para mostrarlo:

La empresa está interesada en los medios porque:

- publicita sus productos
- hace conocer inversiones
- da noticia de sus novedades habituales
- establece una imagen en el mercado
- está en mejores condiciones en caso de crisis
- da opiniones en materia de políticas, medio ambiente, etcétera

Los medios están interesados en la empresa porque:

- la empresa les da noticias
- les permite ayudarse a su financiamiento
- les da elementos para dar opiniones en materia de política, medio ambiente, etcétera

O sea que los medios y la empresa no son extraños, no son dos grupos o entidades que deban ser forzados a establecer una relación. La relación entre ellos se da naturalmente.

A veces se enfrentan y, si pueden enfrentarse, es específicamente porque están en relación. Las relaciones no siempre son un lecho de rosas.

Comunista o mal amigo

A veces la relación con los medios es rispida, es difícil, es conflictiva. Lo que no elimina la relación, sino que en cierto modo la refuerza. Cuando dos enamorados se pelean se nota más su amor cuanto más sienten el conflicto. Si la separación se produce sin dolor aparente, sin bronca aparente, más allá de cualquier consideración psicológica de inhibición o represión, estamos frente a una pareja donde el amor no era moneda corriente.

De la misma manera, cuando uno escucha decir a un empresario que tal o cual medio es comunista, está diciendo dos

cosas: la primera es que ese medio es lo peor que puede haber, porque para un empresario no hay nada peor que el comunismo; lo segundo es que ese es un amigo que se ha vuelto en contra. Porque aunque nunca haya tenido una buena relación con ese medio, en realidad existe esa relación medio-empresa que hace que el antagonismo sea la abdicación de la relación natural y por eso se vuelve virulenta.

Por otra parte, hay elementos que no me parece que estén muertos. Como bien señalara Revel, los medios quedaron en manos del socialismo a pesar de que la guerra la había ganado el capitalismo. Por efecto de ese curioso milagro, el capitalismo era malo, los capitalistas eran malos, los empresarios eran explotadores y cada uno de ellos que cometía los errores que hemos conocido, reaseguraba el mito y lo convertía en realidad. Como muchos empresarios no se han privado en vida de hacer tonterías, les han dado a los medios manejados por los socialistas gran cantidad de casos y de elementos para reasegurar el supuesto.

Se parte ahora de la base de que todo esto se ha terminado. Pero yo creo que está lejos de terminarse. Por dos razones. La primera es porque quienes eran antiempresarios siguen existiendo y siguen siendo periodistas. Rusia ha muerto pero Rusia vive. Nadie puede pretender que quien estaba en el comunismo ahora se ha convertido masivamente al capitalismo. Y no uno, sino todos, la masa de los ciudadanos rusos que fue comunista ahora sería capitalista. Esto es miopía. De la misma manera ocurre con el periodismo. Uno no debe suponer que todos los que estaban en desacuerdo con el capitalismo ahora están a favor de los empresarios.

Por otra parte, los empresarios están más a la vista. Entonces las coimas de IBM-Banco Nación, los múltiples trabajadores en negro, el desempleo, los despidos salvajes, toda esta parafernalia de actitudes a veces inevitables, pero las más de las veces mejorables tanto en su fondo cuanto en su forma, esto no ayuda sino a desprestigiar a los empresarios, no ayuda en absoluto a mejorar la imagen que tenían.

Las viejas sospechas no han muerto. Es habitual que cuando hacemos nuestros cursos sobre los medios y la crisis, haya

gente de empresa que nos diga cosas como: "pero los periodistas distorsionan las cosas", "los periodistas mienten", "yo dije que había posibilidad de contaminación y dijeron que estábamos por contaminar", etcétera. O sea la relación no es la de viejos amigos.

Esto ocurre porque, como dijimos, sigue habiendo periodistas que desconfían de las empresas, con o sin razón, y sigue habiendo gente en las empresas que espera lo peor del periodista, con lo cual lo recibe con las botas de punta y después se extraña de que el otro haya reaccionado con poca amabilidad al dar la noticia.

Por último hay otro elemento que mencionamos antes que es el hecho de que el periodismo se encuentra con un poder entre manos que no tenía, tiene la reclamación social de que actúe como auditor y no suele tener la colaboración de los sospechados, para darle las noticias que él precisa. Entonces va también él con los botines de punta en más de una ocasión, con la virulencia del movilero en la entrevista de asalto o con la cierta cortesía de una entrevista televisiva en cómodos sillones. Y comete errores porque esta nueva situación lo obliga a tratar demasiados temas diversos.

No se puede saber de petróleo, de electricidad, de asistencia social, de cine y de cuanta cosa tiene que tratar un comentarista o tiene que investigar un movilero. Al ignorar el tema, es posible que cometa errores que en la prensa escrita pueden corregirse pero que en la prensa oral salen al aire y pueden dejar mal parado al entrevistado sin que el periodista lo quiera, de la misma manera que pueden dejar mal parado al periodista.

La suma de estas circunstancias generales, además de las cuestiones particulares que pueda haber involucradas en el caso específico, hace que no podemos esperar que los medios serán amables si las cosas no van bien, por vocación natural de ambos, del periodista que continúe sospechando de las empresas y por las empresas que sigan haciendo tonterías —pero ahora más a la vista que antes— y que sigan sospechando de la mala fe del periodista.

La relación de ida, es decir la que establecemos desde la

empresa hacia los medios, no debe hacernos creer que es un seguro absoluto. La relación de ida nos permitirá tener un acceso razonable a los medios, nos permitirá hacer saber algunas cosas; pero lo que hagamos, lo que digamos, tiene que ser noticia. Un periodista no puede contar cualquier cosa. No es noticia que nos hayamos reunido en algún lugar para analizar el futuro; no es noticia que venga el director del área; no es noticia que hagamos el mantenimiento anual.

Un periodista es un profesional y como tal tiene que respetar los contenidos de su profesión. Para un periodista el contenido básico de su profesión es la noticia. Por lo tanto hay una base fundamental en la relación que establezcamos con él que no debemos olvidar, y esa es que no podrá publicar aquello que no sea noticia y que cuando se produzca una noticia, aunque no nos guste, tendrá que tratarla.

Y esto nos lleva al camino de vuelta.

NOS BUSCAN

A veces los periodistas nos buscan. Los periodistas nos buscan cuando tenemos una noticia que les interesa. Esta noticia puede ser agradable para nosotros o puede no serlo. Cuando los periodistas nos buscan porque se han enterado de que vamos a hacer una inversión de 500 millones de dólares, es agradable y seguramente los llamaremos antes que nos busquen. Es más, les daremos la primicia a aquellos con los que solemos mantener una relación fluida.

Otras veces nos buscarán porque quieren nuestra opinión, quieren saber qué nos parece la flexibilización laboral o cómo se puede mejorar nuestro nivel de exportaciones. En estos casos podremos atenderlos y deberemos tener muy en cuenta cuáles son los contenidos y las formas.

Los contenidos son aquellas cosas que queremos decir; las formas, cómo lo vamos a decir. No es lo mismo tratar con un periodista conocido que con uno desconocido. No sabemos si éste reproducirá lo que quisimos decir o partes que quedan fuera de contexto. Tampoco es lo mismo si hablamos para un medio escrito, si hablamos por la radio o si nos presentamos en TV. Cada uno de los medios precisa una aproximación diferente y cada uno de ellos nos exige ciertas cosas que no son las mismas y sobre las que volveremos.

Ahora vamos a adentrarnos en la peor de las situaciones, que es la crisis.

Crisis es un momento decisivo de consecuencias importantes.

Esta es la definición de la Real Academia. En el caso específico que tratamos,

"la crisis es un hecho de importancia para las personas, la producción, los bienes y/o las acciones, que es noticia".

El hecho de tener trascendencia suficiente para ser considerado noticia, ese hecho nos coloca en el camino de lo que buscan los medios.

Por otra parte, ser noticia no es la única condición para que los medios nos busquen. Hay una segunda condición, que es aparentemente secundaria pero que se convierte en esencial para que haya noticia: su publicación.

Para que exista una crisis en el sentido en que estamos hablando aquí, para una empresa o una persona, no importa que nos pase algo que nos coloque en una situación definible dentro de la circunstancia de crisis. Para que haya crisis en nuestro caso se tienen que dar dos condiciones independientes de la definición e independientes entre sí. La crisis tiene que

1. SER NOTICIA

2. TENER ESPACIO EN LOS MEDIOS.

Yo puedo tener una crisis de relación con mi grupo de trabajo, puedo tener una crisis personal por mis relaciones familiares o por mi insatisfacción profesional, puedo tener una crisis por una reacción de los trabajadores en una fábrica, puedo tener una crisis porque no estoy llegando al nivel de ganancia comprometido en el plan anual... Puedo tener una gran cantidad de posibles crisis, que son perfectamente clasificables dentro de la definición de tal, pero que a los medios no les mueve un pelo.

No es noticia que un CEO no alcance la ganancia planificada, eso ocurre todos los años y a la gente no le importa; no es noticia que tenga problemas con mi mujer, esto ocurre todos los días en el mundo y a la gente no le importa; no es noticia que haya descontento en algún grupo de trabajadores

y que inclusive haya trabajo a desgano o huelga, esto ocurre a menudo y a la gente no le importa; no es noticia que yo tenga problemas con mi grupo de trabajo, a menos que haya una forma de ruptura de la habitualidad que a la gente le interese.

O sea que para que una crisis sea tal, es necesario ante todo que sea noticia y ser noticia significa que el periodista estime que es algo que a la gente le va a interesar.

Pero además nuestra noticia requiere de otro elemento fundamental y este elemento es el espacio. Si el día que explota nuestra fabrica se inicia la guerra en el Golfo, nadie se enterará de lo que nos ha pasado, mucho más allá del estrecho grupo de personas que se haya visto afectada. Pero si hemos tenido un incendio en un papelerero de la oficina y han venido los bomberos y han puesto redes para que la gente se tirara, aunque todos bajaran ordenadamente por la escalera, y ese día no había noticias, entonces estaremos en primera plana.

Es decir que, en caso de una crisis, esta crisis tiene que salir del ámbito privado, ser noticia y tener espacio en los medios. Uno podría pensar que son muchas cosas. Pero en realidad no son tantas. En primer lugar en nuestro ámbito privado pasan cosas todos los días de mayor o menor gravedad o importancia. Hay además cuestiones que podrían ser interesantes para la gente pero que no hacemos saber y que por lo tanto no se saben. El espacio en los medios es algo muy aleatorio y hay días con más espacio y días con menos espacio, lo que no hace al fondo de nuestras posibilidades.

Lo que es realmente impactante como para hacer venir al periodismo es algo muy fuerte, es una crisis mayor. A esto nos referimos cuando decimos que esta es una relación donde nos buscan.

Cuando nos buscan la relación tiende a ser rispida. Ha dejado ese tono agradable y discreto de los almuerzos para convertirse en un tono molesto en una situación que suele no gustarnos. Porque en ese momento nosotros estamos preocupados, ocupados y no queremos ver a nadie.

Imaginémonos un incendio en una fábrica. Imaginémonos el calor, las llamas, los equipos de bomberos propios y los externos moviéndose nerviosamente entre las máquinas y los

productos. La materia prima se moja, los envases caen, rompiéndose ruidosamente, las personas gritan órdenes o gritan que las cumplen o gritan que hay un nuevo foco o gritan que tengan cuidado con algo. Es un acto humano, vital, desordenado, crítico.

Cada vez que vemos un nuevo foco nos inquietamos pensando quién podrá haberse quemado; cada vez que oímos el ruido de una pirámide de productos cayendo parece que una máquina calculadora interna nos hiciera sufrir el monto que hemos perdido; cada vez que vemos la materia prima corriendo con el agua, es como si nuestra sangre se hubiera vuelto del mismo color que esa agua ensuciada que nos lleva el dinero. Cada vez que hay un grito nuevo nos preguntamos si es de dolor o una orden o un aviso, si se está haciendo lo correcto, cuál será el nuevo daño. Y hablamos con el jefe de bomberos para tratar de poner un poco de orden y de que haya la menor cantidad de personas dañadas y que al terminar el fuego, fuego y agua no hayan terminado con la fábrica.

De pronto se acerca nuestra secretaria y nos dice: "Hay unos periodistas en la puerta". Nuestra reacción visceral y seguramente privada, será "que se vayan a la mierda". Es natural. No es el momento de que un grupo de tipos nos vengan a joder haciéndonos esas preguntas idiotas que hemos visto otras veces por televisión. Tenemos gente lesionada, estamos perdiendo dinero a paladas o mejor sería decir a manguerazos y nos vienen a hacer visitas. ¡Acaso no les hemos dado avisos! ¿¡Acaso no los hemos invitado!?

Aparece el movilero

Es humano que no queramos atenderlos. Pero es un error gravísimo. El periodista que viene a vernos es lo que en la jerga se llama un movilero. Un movilero es un empleado del canal que acaba de llegar a la redacción. El movilero es un periodista que tiene por profesión la búsqueda de la noticia. No es el periodista con el que hemos almorzado ni es aquel otro al que le hemos dado un aviso.

Si le negamos la noticia, la buscará. Ustedes han visto alguna vez la escena de un portero de una fábrica que detrás de las rejas dice que el gerente no está, que no sabe cuando volverá. El auto del gerente se ve en el fondo del patio. El gerente se niega a hablar. El siguiente acto es una señora vecina que asegura que la fábrica es molesta porque hace mucho ruido y larga olores que deben ser tóxicos y un señor que asegura que no tuvo un buen trato por parte de la fábrica. ¿Cuántos hablaron bien? No importa. ¿Cuánta razón tenían los que hablaron mal de la fábrica? No importa.

Lo que le queda como residuo a quien ve la noticia es que esa fábrica es de mala gente, que no hace bien, que los empresarios andan siempre haciendo daño. Estas noticias dejan al televidente una sensación amarga en la boca, porque uno se siente dañado como si fuera el vecino que se quejó y porque se siente impotente frente a las muchas cosas que se le imponen en el mundo actual. Y cuando ve una fábrica que actúa de una manera tan omnipotente, le duele por las otras muchas cosas que a cada uno de nosotros le duelen.

Usted me puede decir que esto es irracional, que no tiene sentido que la gente reaccione así, que el periodismo es malintencionado, que uno estaba muy ocupado cuando vinieron con esas cosas. Puede decirme esto y muchas cosas más y posiblemente tenga razón en buena parte de ellas. Pero nada de lo que me diga en ese sentido tiene la menor importancia. Usted está viviendo en un mundo donde las cosas se manejan de esta manera y no de otra. Usted tiene una fábrica o trabaja en un servicio porque el mundo es así. Si el mundo fuera distinto posiblemente ese servicio o ese producto no existirían y usted no tendría trabajo, o por lo menos ese trabajo.

Es decir que para vivir en este mundo hay que aceptarlo con todo lo que es y tratar de mejorar lo que se pueda. Porque quien se esconde, quien no da la cara es sospechado de culpable. Y eso es tan natural como el ser humano. Si uno no tiene nada que esconder, ¿por qué no da la cara? ¿Por qué no mostrarse, ser entrevistado? Es razonable suponer que quien se esconde algo esconde.

Por otra parte, cuando no quiere entrevistarse con esos

movileros que vienen a verlo, piense que esos mismos movileros que a usted lo molestan en el momento de crisis, son los que después dejan en evidencia a un juez coimero o a un funcionario que quiere vender parte del bien público para su ganancia personal. Cuando los ve allí a usted le parecen útiles, le parecen necesarios, porque sino muchas cosas quedan tapadas como siempre quedaron.

Pues bien, esos mismo movileros son los que quieren saber qué está pasando en su empresa. Y lo hacen con la misma agresividad con que enfrentan al juez o al funcionario que parecen haberse extralimitado.

Sin duda, una de las peores cosas que se pueden hacer con los periodistas cuando aparecen a las puertas de la empresa, es no atenderlos. Y como la situación es difícil, uno no puede esperar lograr mejorarla. Lo más loable es poder detener el deterioro que el daño esta produciendo, no agregándole el daño publico al fuego, a la contaminación o al fraude. Lo mejor que uno puede hacer es lograr que el público, a través de la acción periodística, acepte que algo está pasando, que eso no es bueno y que se está poniendo remedio a la cuestión.

¿QUÉ TENEMOS QUE HACER?

Hace más de trece años que damos un curso que se llama "Manejando la crisis" y que entrena a las personas para enfrentar estas situaciones. Por esta prueba nada fácil han pasado mas de 500 ejecutivos. Muchos de ellos nos piden un decálogo para poder saber qué tienen que hacer.

¿Recuerdan a Dale Carnegie? Él y otros se deben de haber hecho millonarios con esos libros de cómo ganar amigos, cómo ganar dinero o cómo tener éxito con las mujeres. Desde la década del 30 hasta ahora deben de haber vendido millones de esos tomos y más millones —a cuatro personas por libro—, deben de haber devorado sus paginas para lograr esos amigos que necesitaban, esas mujeres que ansiaban o ese dinero que soñaban con tener.

Por lo que he podido ver a mi alrededor y las noticias que he recibido al respecto, los amigos han seguido siendo pocos, el dinero no ha cambiado de mano hacia los lectores de esos libros y las mujeres han seguido haciendo lo que les ha parecido más conveniente, salvo hechos de fuerza.

El problema de la vida es que hay que vivirla. Esa es también la ventaja de la vida y su gran atractivo. Imaginémos una vida en la cual leyéramos que si levantamos la mano izquierda, las mujeres rubias se acostarían con nosotros; que si compramos acciones de empresas venezolanas seríamos millonarios; que si levantamos la mano derecha los hombres al-

tos se harían amigos nuestros. Sería terrible. Porque nuestra hija rubia se acostaría con el que levantara la mano izquierda, nosotros seríamos amigos de los que levantaran la mano derecha y nuestras acciones norteamericanas habrían perdido todo valor.

Esto es robotismo al nivel del absurdo. Es algo así como que si uno se pone la colonia Merde las mujeres caerán rendidas a sus pies. No sé que quiere decir que las mujeres caigan rendidas a mis pies, porque además o tendría que levantarlas o tendría que sortear sus cuerpos para poder seguir caminando, dos cosas en extremo incómodas. Si lo que quiere decir es que podré acostarme con todas las mujeres porque caerán rendidas a mis pies, debo confesar que mi potencia sexual y mi estado físico nunca me han permitido tener relaciones sexuales con cien mujeres una tras otra.

El aviso de la colonia es como el libro para ganar amigos. Es una apelación a nuestra impotencia para decirnos que hay otras maneras. No nos aclaran que hay otros mundos... pero que son mucho más caros. Y lo de caro no significa solamente dinero sino otros costos mucho mayores. Conozco una persona que tiene mucho dinero y que tiene el problema de que no sabe cuándo una mujer lo quiere a él o está simplemente entusiasmada con su dinero. ¿Cómo reconocer la diferencia? Los millonarios y las millonarias saben que es imposible, pero se conforman, lo niegan o lo sufren en silencio. Mi amigo no es el único caso y desde todo punto de vista es dramático no poder distinguir entre cariño e interés económico. La otra posición es la de aquel fabricante de autos, un argentino que decía que si su esposa lo molestaba le pagaba un millón de dólares y que se fuera. ¡Cuántas otras cosas suponen esas situaciones!

Por eso, por todo lo que supone que la vida es un conjunto indivisible de situaciones personales, no damos ningún decálogo. Lo que importa en la vida es aprender y cada uno aprende desde sí mismo, no desde otro. Cuando vemos lo que le ha pasado a cada una de las personas que participan en nuestros cursos le podemos decir lo que él mismo ve y lo que

por nuestra experiencia y conocimiento podemos agregar: cuáles son sus fuerzas, cuáles son sus debilidades.

Una persona que sabe cuáles son sus fuerzas puede apoyarse en ellas. Una persona que sabe cuáles son sus debilidades puede evitarlas, tratar de mejorarlas, ser cuidadoso cuando entra en ese terreno.

Esa es la gran ventaja que tiene el Sistema 360 cuando se lo trata como elemento de desarrollo personal. En esos casos las personas reciben su información, ellas pueden tener ayuda externa al sistema de poder de la empresa y ellas ven y definen sus puntos fuertes y sus puntos débiles y entonces ellas deciden que hacer. Ese decidir que hacer tiene una fuerza incommensurable por la sencilla razón de que es una decisión personal, interna, propia, no presionada por jefe ninguno. Entonces el ser humano funciona a una velocidad y con una calidad que sorprende. Así es también en esos cursos, los de más éxito que he podido dar.

¿Por qué han sido los mas exitosos de los que hemos dado? Por un conjunto de elementos que podríamos describir como los siguientes:

1. porque las personas experimentan, no sólo reciben datos o información;
2. porque experimentan en situaciones de alto nivel de exigencia por la agresividad de los periodistas;
3. porque aprenden a conocerse mejor a sí mismas;
4. porque pueden volver a experimentar sobre los nuevos conocimientos.

Esto es vital, esto es sumamente dinámico. Una de las cosas que más se insertan en nuestro ser son las emociones. Y pasar por estas experiencias compromete las emociones, nos involucra, nos hace luchar contra la adversidad y pocos son los que optan por pretender que no es más que una simulación porque, además, los otros de alguna manera se lo recriminan.

Si hemos recibido, pues, un entrenamiento adecuado, lla-

maremos a los periodistas y nos reuniremos con ellos, sabiendo qué es lo que nos espera. Si no hemos recibido un entrenamiento adecuado cometeremos el doble de los errores que hubiéramos cometido al hacer el curso,

1. porque ahora nos sentimos indefensos,
2. porque venimos ya en un estado psicológico poco recomendable de tensión
3. porque vamos hacia lo desconocido.

En esta difícil posición podemos cometer fácilmente alguno de los peores errores en los que podemos caer. El primer error, ya lo dijimos, es no atender al periodismo, pero una vez que lo atendemos hay otros errores que podemos cometer.

En casos como estos, antes de salir a ver a los periodistas que nos ha anunciado nuestra secretaria, las personas solemos hacer cosas diferentes. Podemos

sentarnos a pensar cuidadosamente qué vamos a decirles, preparar un comunicado de prensa, garabatear rápidamente las dos o tres cosas mas importantes que queramos decirles, nos iremos a la habitación donde nos están esperando sin pensar demasiado en qué diremos.

Pero podemos apostar, sin riesgo de perder mucho, que todo plan preestablecido que hayamos celebrado cuidadosamente o que llevemos escrito, desaparecerá cuando enfrentemos la nube de periodistas.

Cuando uno enfrenta una nube de periodistas, lo que hace es reaccionar visceralmente, uno reacciona ante el acoso, los micrófonos frente a nuestros ojos, las preguntas empujándose contra nuestra cara. No seremos racionales y detallistas. Reaccionaremos a pesar de cualquier plan que hayamos establecido, porque nunca hemos estado en semejante situación y es una situación muy exigente, muy estresante y fuera de lo que ocurre en nuestro mundo.

Además no sabemos si esto es lo que nuestro jefe aceptará como adecuado.

La situación de enfrentar al periodismo en una situación de crisis agudiza tres elementos muy importantes:

1. ¿Es esto lo que se espera que hagamos?
2. ¿Por qué es todo tan desordenado?
3. ¿Dónde está la jerarquía?

CRISIS MANAGEMENT

Las escuelas de administración norteamericanas describen el Crisis Management como un pensamiento y proceso que, sobre bases cotidianas, maneja las decisiones y las acciones de la empresa.

La crisis gerencial no es un acto evitable. Un gerente, cada gerente tiene problemas cotidianos que son los habituales de ese puesto, en esa organización, en esa etapa. Son problemas de competencia en el mercado o de tecnología en la fábrica, o de grupos de trabajo poco motivados. Hay una gran cantidad de problemas con los que el gerente se enfrenta y adelanta cada día, hacia algún lado, aunque no siempre sea el mejor.

La cuestión es que hay ocasiones en las cuales la reputación de la empresa puede ponerse en juego. Los sajones han marcado la relación de la empresa con su medio como la *reputation*, palabra antigua para nosotros que igualmente tuvo siempre la connotación de esa relación que mantenemos las personas en la sociedad. Pero mientras *reputation* sólo puede ser positiva, nosotros la usábamos con mas amplitud y no era extraño oír hablar de gente de mala reputación en nuestro idioma.

Cuando la *reputation* está en juego, dicen los sajones, el problema cotidiano se convierte en crisis. Lo que esto supone es una escalada fundamental en lo que fuera un tema cotidiano, uno de los problemas habituales entre los variados que tiene un gerente.

El ataque a la *reputation* se da a través de distintos caminos. Puede ser que se haya actuado de tal manera que se pierda la confianza del mercado, que hayamos atacado a la comunidad contaminando o con productos en mal estado, que hayamos tenido graves problemas de seguridad industrial, que hayamos atacado a los consumidores con promesas no cumplidas, que hayamos infringido la ley. En realidad las posibilidades son muchas, no infinitas, pero sí variadas y diferentes para cada empresa.

Frente a esta parafernalia de amenazas, uno puede sentirse inerte. Y es cierto que hay crisis que son inevitables, de la misma manera que hay otras crisis que no pueden razonablemente preverse. Pero hay muchas que pueden evitarse y otras que pueden preverse.

La contaminación o la inseguridad en el trabajo son dos casos típicos de crisis que pueden evitarse, dejando de contaminar y estableciendo formas de trabajo seguras.

Otras no pueden evitarse, y aun cuando uno sepa que una empresa multinacional vendrá a instalarse, no puede evitar que lo haga y no podrá evitar perder una parte de mercado, lo cual supondrá despido de personal. Otras crisis no pueden razonablemente preverse, como han sido el efecto tequila o la crisis del sudeste, que han hecho subir los intereses y aun producir una cierta recesión.

Lo que sí puede hacerse es precaver. Y quizá, al hacerlo, nos evitemos este encuentro áspero con los movileros.

El primer punto en este recorrido es el reconocimiento de si se trata de una empresa que tiene una visión declarada y valores concomitantes.

Puede ocurrir que la empresa no tenga visión y valores declarados. El siguiente paso es ver si la empresa se preocupa en los hechos por la comunidad o no y en ambos casos se identifica con los casos de las empresas que tienen una visión y valores declarados.

Puede ocurrir que tenga visión y valores declarados. Entonces tenemos que revisar si, en nuestra visión y valores, estamos preocupados o no por las relaciones con la comunidad, por nuestra *reputation*.

Si no estamos interesados, ya hemos considerado el tema de las empresas que quieren mantener bajo perfil.

Si estamos preocupados, la pregunta es: ¿en qué medida nuestros actos se compadecen con nuestra visión y nuestros valores?

Resumiendo las alternativas:

| | | |
|---|---|--|
| Empresa sin visión y valores declarados | desinterés por la comunidad - interés por la comunidad - | -bajo perfil - análisis de qué hace |
| Empresa con visión y valores declarados | no hay declaración en pro de la comunidad - hay declaración en pro de la comunidad | • bajo perfil análisis de qué hace análisis de la coherencia de lo que hace con lo declarado |

Cualquiera sea la categoría de todas estas en las que estemos, tenemos ya algunos elementos para analizar si es la más adecuada; pero lo más importante es que estamos en el centro de una actitud de vida. El primero de los temas difíciles de *crisis management* es que *crisis management* no es un acto, no es una campaña, sino que es, como seguridad industrial y tantas otras cosas en la empresa, una actitud frente a la vida que supone una continuidad, una natural continuidad en la consideración de este aspecto de la relación empresaria.

Uno no puede contaminar hoy, declarar mañana que no va a contaminar más, dejar de contaminar, volver a contaminar dentro de un mes, volver a declarar... Pierde credibilidad, pierde su *reputation*.

Algo parecido es lo que le pasa al que hace una declaración de visión y valores. Yo puedo ser una persona de ciertas características que no me enaltecen como tal. Y puede ocurrir que la sociedad me acepte como tal.

Puede ocurrir que haya otra persona que está claramente

enrolada en una posición y que luego, por razones de dinero, cambia a la contraria. Esta será más rechazada y denostada que la anterior. El periodismo argentino tiene los dos casos en figuras muy conocidas.

La cuestión de fondo es que traidor, desertor, renegado, están entre los términos más acres de nuestra lengua.

O sea que cuando tenemos hecha alguna declaración respecto de la comunidad en nuestra visión y en nuestros valores, tenemos que ser muy conscientes de que esta publicación debe estar seguida por una permanente acción dentro de los parámetros de la declaración que hayamos hecho; tenemos que tener en claro que no estamos abriendo una campaña, ni estamos haciendo algo que es muy común en las empresas: declarar un deseo a cierto nivel de la empresa e inmediatamente exigir resultados que contradicen o impiden la concreción de eso mismo que hemos declarado.

Una máquina puede dar ciertos productos en cierto tiempo; si se la exige más allá de cierto punto, producirá riesgos humanos o contaminantes, sin embargo se exige que produzca tales cantidades. Una persona puede trabajar algunas horas extras, pero llega un punto de cansancio que lo enferma o lo hace proclive al accidente: sin embargo se le exige. Cierta producción tiene que salir rápidamente, para lo cual hay que ingresar personal temporario que se ponga a trabajar enseguida: se hace aunque se aumente el riesgo de accidente.

La historia cotidiana de las empresas está llena de declaraciones de buena voluntad y de decisiones que las impiden o contradicen porque el mercado o los resultados de la empresa lo aconsejan. No estamos haciendo un juicio de valor. Lo que sí estamos diciendo es que cuando hago una declaración y no me atengo a ella, el resultado que obtengo es peor que si no hubiera hecho ninguna declaración.

Esto es válido en general en todos los aspectos de nuestra vida: si me junto a vivir con una mujer, podré irme mañana sin mayores reclamaciones; si me caso con una mujer no podré irme sin producir una ruptura de una promesa en un sacramento y/o en la ley.

Entonces, podemos resumir este aspecto de la cuestión

diciendo que, establecido el hecho de las dificultades del perfil bajo, podemos adoptar éste o no, y si tenemos una declaración de visión y valores, podremos considerar el tema de la comunidad en ellos o no. Pero que si tomamos acciones o hacemos declaraciones, deberemos ser conscientes de que estamos tomando un compromiso, adoptando una actitud y no haciendo una campaña o realizando un acto aislado.

Establecidas así las bases de que es a eso que nos referimos cuando hablamos de *crisis management* analicemos las distintas partes del proceso.

Pasos en la crisis

En general hay acuerdo en que el tema se abre en un proceso de cinco pasos lógicos. Estos pasos serían la detección, la prevención, la contención, la recuperación y el aprendizaje.

La detección está basada en la actitud de análisis de las situaciones. En realidad en la mayoría de las empresas está basada en la cuasi-crisis.

Se pasa a la siguiente etapa cuando hemos llevado la máquina a un ritmo que hace que se rompa con riesgo para los demás, cuando el portero nos avisa que eso que tiramos esta convirtiendo la alcantarilla en una cosa maloliente. Algunas empresas están atentas a las consecuencias de los actos que realizan y tratan de pasar a la segunda etapa de este proceso antes de que sea tarde. Lo adecuado es tener un grupo de personas de los distintos sectores de la empresa que tenga como tarea permanente la enumeración de las crisis posibles. Esto nos permite cubrir mejor las alternativas en que nos encontremos en una situación incómoda o específicamente eliminarla. Porque cuando se ha detectado una posible crisis es casi natural tratar de prevenir que ocurra. Cuando hemos detectado posibles crisis y hemos tomado acciones para corregir estas situaciones es más probable que la crisis no ocurra nunca y, desde luego, es mucho más probable que, de ocurrir, tengamos previsto qué hacer y tengamos además en nuestro haber

el hecho de que hemos tomado ciertas acciones previendo la posibilidad, lo cual habla bien de nuestra actitud.

La contención, la tercera de las etapas, ocurre cuando se produce el daño y ese daño se convierte en crisis y en este punto podemos tener a los movileros en la puerta de nuestra empresa.

Terminada la crisis hay que recuperar la operación, hay que trabajar para devolver la confianza a quienes han sufrido el daño que hayamos producido y hay que tomar por fin ventaja de ese daño, aprendiendo y produciendo las prevenciones necesarias para que no se repitan, lo cual no es un simple acto declarativo como ocurre con tantas cosas en la sociedad, sino que debe ser un acto de efectiva prevención para lo futuro.

Todo esto tiene mucho mejores posibilidades si es un movimiento general en la empresa. Los deseos de la alta gerencia o de un grupo intermedio se suelen perder en la organización, porque las personas que no están convencidas de estas necesidades actúan por lo menos en forma diferente, cuando no a contrapelo.

Si, como ya hemos dicho, se parte de una actitud hacia una necesidad permanente, el trabajo de un comité de análisis de riesgo, la definición permanente de las medidas de seguridad, la enunciación y discusión de la política de crisis, hacen que la organización se vaya permeando, refinando el concepto y haciéndose parte de la idea.

Algunas empresas establecen un procedimiento para el caso de crisis y eso es útil. Otras desarrollan manuales para prever por escrito todas las alternativas posibles y esto termina olvidado en algún cajón o en algún anaquel. El problema de los manuales, de todos los manuales, es que si tienen que ser útiles tienen que ser parte de la vida cotidiana. Para esto un manual tiene que estar escrito y tener un formato tal que permita acceder rápidamente a los lugares adonde uno necesita consultar y tiene que estar al día en el mismo lugar y no haciendo referencia a la modificación en alguna de sus páginas. Quien consulta necesita tener un acceso fácil y un texto comprensible para poder tomar acción lo más rápidamente posible.

En estas situaciones de enfrentamiento con los medios, es

habitual que en algunas organizaciones se produzcan problemas de "cobertura legal". Uno de nuestros mejores clientes, con quien hemos desarrollado una política muy amplia a lo largo de más de diez años, nos organizó un grupo para un curso en un momento determinado, como parte de la rotación habitual que había en los puestos de voceros. Este grupo dejó a la empresa en muy mala situación desde el primer momento, negando que la empresa tuviera alguna responsabilidad. Esto era nuevo para nosotros en esa empresa.

A lo largo de cada uno de estos cursos, se pone a prueba la forma de ser de cada empresa.

De hecho, si tuviéramos un grupo sin saber de cuál de nuestras empresas clientes es, podríamos decirlo a partir del tipo y estilo de las reacciones del grupo. Por eso nos sentimos tan sorprendidos en ese caso. Habíamos tenido el problema con otras empresas, pero nunca con esa, que se caracterizaba por su preocupación por mantener una buena *reputation*. Cuando llegamos al análisis de esa primera clínica, nos explicaron que había nuevas normas del departamento legal, que insistían en la preocupación por no dejar a la empresa en descubierto.

Pilatos se equivocó

Consideramos el asunto y les hicimos ver cuán peor quedaba la empresa frente a los televidentes que recibían el mensaje de que la empresa Tal, que tenía fama de ser una empresa buena y responsable, de pronto se lavaba las manos de algo que había ocurrido en su edificio y de lo que en principio podía suponerse que alguna responsabilidad debería tener. Por otra parte, el hecho de que el vocero se manifieste responsable por una crisis que es propia de la empresa, además de dejar en buena posición a la empresa, no perjudica la cuestión legal posterior, ya que quien habla no es quien define la responsabilidad y la responsabilidad sólo se define meses o años más tarde, cuando ya a nadie le interesa lo que ocurrió hace tanto tiempo.

Es decir que hay diferentes universos que hay que tomar en cuenta, ya que por un lado está en efecto el asunto legal, si es que hay algo que decir al respecto en una crisis propia de la empresa y no ajena a ella; hay también un universo interno, que es el de los empleados que quieren saber qué está ocurriendo; hay un universo externo de público en general que también quiere saber qué está ocurriendo; muchas veces hay un universo gubernamental por tratarse de asuntos que afectan la cuestión pública y hay además un universo accionario que quiere saber asimismo a qué atenerse.

Hay mucha gente que quiere saber y, cuando se trata de la crisis, hay que preocuparse por todos si no se quiere producir un daño mayor.

Volvamos a nuestros movileros.

EL ORDEN EN EL DESORDEN

La situación, como hemos visto, es caótica, la crisis significa ruptura del orden habitual. Pero la crisis tiene su propio orden. Para las empresas multinacionales ese orden es algo que existe desde hace tiempo. Eso no quiere decir que lo tengan aceitado y al día. Ni mucho menos. Lo habitual es que no quieran hacer simulaciones de crisis porque están muy ocupados con otras cosas, pero además porque intuyen que hace tanto tiempo que no hacen nada al respecto, que lo más probable es que nadie recuerde qué tiene que hacer y se demuestre que están en problemas.

Poner orden en la crisis quiere decir tener un mecanismo que permita que cada uno se mueva claramente por donde ha sido designado, como en un buen equipo de fútbol. Para que esto sea así, tiene que haber un procedimiento de crisis. Recordaremos los escalones:

DEFINO SI QUIERO TENER BAJO NIVEL: no hago nada

DEFINO QUE QUIERO TENER ALGÚN NIVEL DE COMUNICACIÓN: defino una

POLÍTICA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

la cual tiene un

CAPÍTULO DEDICADO A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

y un

CAPÍTULO DEDICADO A LA SITUACIÓN DE CRISIS

El procedimiento para caso de crisis es el que permite que se comience por definir quien será el que atienda al periodismo en ese primer momento, es decir quienes serán los voceros para la crisis, de la misma manera que definirá quienes son los representantes de la empresa en caso de las entrevistas por TV, pero en un contexto físico más atenuado, en una mesa redonda, en sillones o sillas, conversando. A esta la llamamos simplemente entrevista por TV para apocopar la descripción, pero no porque la entrevista que tengamos con los movileros no sea asimismo una entrevista por TV.

Una empresa petrolera que llamaremos XX es una empresa que tiene mucha preocupación por el tema de la crisis y tiene estructurado un sistema de voceros, donde en cada lugar de trabajo hay dos voceros entrenados, de manera que a falta de uno siempre haya otro que esté en condiciones de recibir a la prensa y dejar a la empresa en una situación aceptable.

Las personas en estas condiciones de identificación y entrenamiento saben que son ellas las que tienen que actuar con los medios y no otras. No habrá ninguna discusión sobre quien es la persona que tiene que salir a recibir a la prensa. Porque quizá el gerente sea el que quiera hacerlo o no. Pero puede perfectamente no ser el vocero del lugar y en muchos casos no lo es, porque siendo una persona que suele estar menos en el lugar, existen mas posibilidades que la crisis ocurra cuando él no está. Por eso es habitual que el gerente, aunque esté entrenado para la eventualidad, no sea el vocero del lugar.

Demostrando en la práctica lo que hemos señalado antes, la empresa XX se olvidó de esta política durante un año. al cabo del cual tuvo una crisis y alguien tuvo que salir a decir que ni siquiera había en ese momento un vocero autorizado para hablar con la prensa. El resto podemos imaginarlo.

Para que la reacción de la empresa sea coordinada, a los voceros de cada lugar tiene que sumarse el Comité de crisis — o cual sea el nombre que se le quiera dar—, que es el responsable de definir, coordinar y establecer las políticas y las acciones que se tomarán a partir de ese primer momento crucial que nos ha enfrentado con los movileros.

No pretendamos que el Comité de crisis vaya a actuar antes de que lleguen los movileros, porque como ya se sabe, los movileros llegan inclusive antes que las ambulancias o aun la misma policía. No importa aquí cómo consiguen estos milagros de la sociedad moderna. El hecho es que así es y así tenemos que tomarlo.

Por eso es que, una vez que estemos entrenados para recibir el choque inicial, tiene que existir un Comité que coordine las acciones futuras, para que muchas manos en el plato no nos creen ese disparate del que hablamos.

Ahora bien, en esa primera parte de una crisis, podemos poner cierto orden en el caos y de hecho lo hacemos designando y entrenando voceros y estableciendo un procedimiento posterior. Lo que no podemos hacer es que este vocero se encuentre con uno de los problemas estructurales de estas situaciones, en especial de las entrevistas de asalto: la desaparición de las jerarquías.

¿ Qué es accountability?

Quienes trabajamos o hemos trabajado en organizaciones sabemos que estamos en una posición determinada en el organigrama. Por mucho que se haya querido diluir el poder y por mucho que se quiera hablar de grupos de trabajo, las organizaciones son sistemas de poder y eso es irrefutable. Cada uno de los que vive en una organización sabe quien es el jefe y, aunque a veces tenga más de un jefe, eso es más beneficioso para él desde muchos puntos de vista, aunque también sea molesto en otros. De todas maneras tiene en claro que los jefes no son sus subordinados, sino que la situación es exactamente al revés.

Podemos también llamar colaboradores a nuestros subordinados, podemos hablar de igualitarismo, podemos en fin avergonzarnos de diferentes maneras del poder que nos ha sido delegado. Lo que no podemos es evitar que nos pidan cuentas por él. La *accountability*, palabra que acuño como necesaria en nuestra profesión, significa que, más allá de la responsabilidad que tengamos o no, tenemos que rendir cuentas. Y esto, que si se quiere es por lo negativo, quiere decir por lo positivo que nos han dado el poder para hacer lo que debemos hacer, tenemos los medios para cumplir con nuestros planes, tenemos la gente necesaria para llevar adelante los proyectos. Después discutiremos cuanta gente necesitamos o cuantos medios físicos o económicos.

Pero lo peor que se puede hacer con el poder es querer disimularlo. Por esto se han cometido tantas tropelías. Lo mejor que podemos hacer con el poder es ponerlo sobre la mesa y discutirlo abiertamente. Yo tengo un cierto poder en la empresa. Bien, así es. Ahora podré ver cómo lo uso, cuál es la manera más conveniente para la empresa para usarlo adecuadamente. Desde ya que no es aumentando el conflicto.

Por otra parte, es habitual que cada uno de los que estamos en puestos jerárquicos entremos en algún edificio de la empresa. Es habitual que haya un portero, guardia, encargado en la puerta. Es habitual que nos diga buenos días. Y es también habitual que nos diga "buenos días, ingeniero o licenciado o doctor". No nos va a decir "buenos días, pibe".

A partir de ese saludo vamos recorriendo los pasillos de la empresa y los demás miembros de la empresa nos seguirán saludando con el mismo "buenos días, licenciado", y algunos llamándonos por nuestro nombre de pila porque son más cercanos. Este es el efecto *boiserie*.

Los políticos luchan por conseguir un puesto y defienden las causas de las personas de la sociedad. Un día por fin los nombran ministro, secretario o lo que sea. A partir de ese día entran con el auto en un garaje donde hay un ascensor de uso exclusivo; ese ascensor los deja en un pasillo que tiene alfombra roja y que en las paredes tiene la susodicha *boiserie*. A esta altura le han dicho ya por lo menos tres veces "buenos días,

doctor". El hombre sigue preocupándose por los temas que lo trajeron a ese despacho. Pero poco a poco queda encerrado en la *boiserie*, pierde contacto con la misma gente por la que antes se esforzó y termina por olvidar para qué estaba allí, empieza a manejarse con clichés y con los mitos que fueron las realidades que conoció antes y se maneja entre los demás que tienen poder, para mantenerse en el poder.

A las personas en las empresas nos pasa lo mismo. Y al igual que los políticos no aceptamos que sea así. La mejor razón que oponemos para eso es que los políticos en definitiva no tienen que rendir cuentas a nadie, en el sistema actual de democracia lejana que vivimos, mientras que los funcionarios de una empresa tienen que obtener resultados anuales para poder seguir en sus puestos.

¿Éxito o muerte?

¿Cuántas personas conocen ustedes que hace años que están en una empresa sin haber conseguido resultados? El día que entré en Unión Carbide era cercano a la presentación del plan anual. Ese año, haciendo una excepción a la regla de ir a Nueva York, el Chairman del área de América Latina vino a la Argentina. Tuvimos la reunión y, al terminar la presentación y las discusiones que suponen todo plan, el Chairman dijo "este plan está escrito con la sangre de ustedes". Cuando salimos de la reunión, lo miré a Jo Jones, que era un hombre alto y fornido y pensé para mis adentros: "¿donde me he metido?". No le dije nada a nadie pensando que todos sentirían lo mismo que yo o que estarían acostumbrados. A fin del año siguiente el plan se había cumplido a medias y nadie perdió un miligramo de sangre. Y al año siguiente el plan no se cumplió en absoluto y el CEO de turno fue promovido.

En las empresas hay un mito que habla de muerte o destrucción, pero más bien debería hablar de muerte y transfiguración, parafraseando a Ricardo Strauss, quien fue premonitorio. Cuando pensemos en los políticos, no nos olvidemos de que ellos también tienen que cumplir con planes, aunque

sean de otro tipo, planes que no suelen ser tan claros como los de los empresarios, lo cual en realidad aumenta la incertidumbre y la dificultad. Y en las empresas se pierden los puestos muchas más veces por cuestiones no operativas que por cuestiones operativas.

De una u otra forma, la cuestión es que el hombre de empresa está claramente estructurado en un sistema jerárquico que, al mismo tiempo que lo contiene y lo cobija, le dificulta la visión de lo que pasa en otros mundos. Este no es un defecto del sistema empresario, sino que es un defecto de todos los sistemas. Quien vive en una villa miseria tiene muy escasa visión de lo que pasa en un departamento de lujo, quien está en las fuerzas armadas tiene una visión poco real del mundo exterior, quien es médico cirujano tiene una visión hospitalaria y sangrienta de la vida y, así, cada uno va tomando y profundizando caminos que hacen que esté habitualmente en contacto con ciertas cosas y con algunas personas y no con otras y que hacen que cuando toma contacto con esas otras personas o cosas las sienta como algo exótico y fuera de lugar, máxime si le son hostiles.

Los hombres, todos los seres humanos, tenemos aversión por lo desconocido. Nos gusta movernos en medios y situaciones conocidos. Por eso resistimos tanto el cambio, cualquier cambio. Y enfrentar a los periodistas es una situación desconocida si no hemos tenido entrenamiento previo y es, de todas maneras, una situación poco agradable aunque hayamos tenido ese entrenamiento.

He dado este espacio a este tema porque, en la experiencia que hemos hecho en todos estos años, es quizá uno de los temas mas centrales. Los miembros de las empresas que han hecho el curso de que hablamos antes tenían todos como elemento común el hecho de que tenían que romper la situación jerárquica habitual en la que estaban.

Esa situación que los protege desaparece, se sienten de pronto sin la defensa habitual del escritorio y, además, en una situación desconocida, lo cual exacerba todas las defensas que se suelen convertir en ataques.

EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN

Por dónde nos comunicamos

La relación con los medios en casos de crisis es un capítulo en la cuestión de la comunicación. Las empresas se comunican también con los medios en situaciones menos virulentas, como son las entrevistas para un periódico o para la radio o aun para la televisión.

Sin embargo, cuando hacemos el entrenamiento para estas entrevistas, en especial para la entrevista televisiva, aparece otro tipo de cuestionamientos íntimos, de resistencias y de reacciones. La entrevista de televisión no tiene la violencia aparente de la entrevista de asalto, pero no por eso deja de tener riesgos que la hacen tan peligrosa como la otra, ya que en la otra se reconoce la situación crítica, en cambio en ésta se puede producir una situación crítica según cómo se maneje.

Algunas personas son conscientes de eso. Un día nos llamó un CEO de una importante empresa, ahora fallecido, y nos pidió que hiciéramos un entrenamiento para él dentro de las 48 horas, porque tenía que ir a una entrevista con un conocido periodista que, si recuerdo bien, era Neustadt y no quería ir en barbecho. Hicimos el caso, le dimos el entrenamiento y concurrió exitosamente al programa.

¿Podría haberlo hecho igualmente? No lo sé. Quizá lo hubiera hecho de todas maneras, pero no cabe duda de que se sintió mejor munido, con más conocimientos y mejor expe-

riencia que antes de ese curso. Lo que es claro es que tuvo conciencia acertada de que lo desconocido nos puede hacer cometer errores más fácilmente que lo conocido y que un entrenamiento en esta situación le permitía abrir un capítulo en su experiencia en materia de comunicaciones, que de la otra manera la hubiera tenido que hacer directamente en el acto y esta no es la mejor forma, aunque en la vida muchas veces tengamos que hacerlo así.

Como dije antes, el problema de la comunicación en este tema comienza por la ruptura del sistema jerárquico que habitualmente nos alberga, inmediatamente sigue con el enfrentamiento de lo desconocido y el siguiente paso es la desvalorización de lo que hacen los periodistas. Estos tres pasos, que son casi inevitables, son así porque los hombres no tenemos demasiado en claro qué significa comunicarse ni tenemos muy en claro qué significa la diversidad de los seres humanos.

Hasta que la desocupación se hizo un mal general, era habitual escuchar "no trabaja porque no quiere". Hoy se sigue escuchando decir "es un vago" o "es una mala persona" o "es una mala chica" o "siempre ha sido un loco". Nos han dicho que los hombres somos libres y que hacemos lo que nos parece mejor, que los sentimientos están en el corazón y que los pensamientos están en la cabeza y que la razón está por encima de todo y que hay que ser razonables. También nos habían dicho que había que ser vírgenes y que en especial las mujeres que tenían relaciones sexuales eran malas personas. Nos han dicho tantas cosas equivocadas que nos costará mucho tiempo ubicarnos en la realidad que estamos descubriendo.

Tratemos de empezar por el principio. ¿Cómo nos comunicamos?

Nos comunicamos de la misma manera que comprendemos o que recibimos información, nos comunicamos a través de los sentidos. Los cinco sentidos son las cinco únicas ventanas que tenemos para entender lo que pasa a nuestro alrededor y para comunicarnos a nuestra vez.

El cerebro caótico

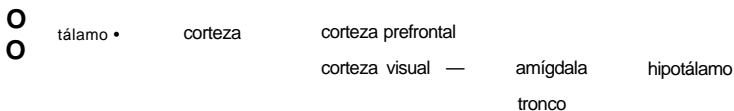
Los hombres somos, en tanto nos reconocen los demás y a nuestra vez reconocemos a los demás para que puedan ser también personas. Aunque una cosa es ser un ser humano y otra es ser persona. Pero empezamos por el principio.

El ser humano colocado en el medio del mundo tiene 100 millones de neuronas con las que se comunica con el exterior. De cada una de ellas recibe sensaciones que van al interior del hombre, donde 10 billones —en el sentido latino del término— de sinapsis (conexiones neuronales) reciben, transmiten, elaboran, guardan y emiten impulsos eléctricos que son equivalentes a los que se necesita para encender una lámpara de 25 wats.

Cada neurona tiene un cuerpo central y ramificaciones con las que se conecta con otras neuronas y células de otro tipo. Cada neurona establece una conexión, la sinapsis, a través de la cual emite y recibe impulsos eléctricos. Cada neurona nace, crece, se desarrolla y eventualmente muere con el ser humano del que es parte o antes.

La percepción y la comunicación depende de la acción de cada una de todas esas neuronas, de cada una de los 100 millones y de los 10 billones de neuronas, o sea 10.000.100.000.000 de pequeños elementos que hay en cada ser humano.

Tomemos un ejemplo de funcionamiento simple: mirar. Cuando vemos algo no hacemos un sencillo camino del ojo al cerebro. El camino es:



El hipotálamo y el tronco mandan instrucciones, o sea ciertos impulsos, al sistema glandular, el cual les devuelve otros impulsos en reacción a esos que vuelven a ser elaborados y reenviados y así hasta la muerte. En el sistema límbico se pro-

ducen la mayoría de nuestras emociones: nuestros centros de la emoción son el hipocampo, el hipotálamo y la amígdala (así llamada por su forma de almendra, como ocurre con las amígdalas faríngea, palatina o lingual).

Dicho de otra manera, la vieja creencia de que los sentimientos estaban en el corazón no era cierta y en cambio, ese órgano racional por antonomasia que era el cerebro resulta ser el formador, almacenador e impulsor de nuestras emociones.

Lo cual no deja de ser una ventaja, porque el cerebro es mucho más flexible y complejo de lo que nunca nos imaginamos. Así, por ejemplo, cuando un ciego lee Braille, las neuronas del área de la vista se ponen en movimiento como si la persona viera. Los especialistas en las máquinas que aseguraban, hace 25 años, que en no menos de 6 o 7 tendrían un mecanismo que actuara como el cerebro humano, tuvieron que conformarse con llamar "inteligencia artificial" a máquinas mucho más elementales.

El cerebro establece nuevas conexiones cuando algunas se le cortan y nos produce sorpresas como el caso Killian, esa chica que sufrió un shock. Cuando después de mucha lucha judicial, le sacaron el pulmón, siguió viviendo como un vegetal en vez de morir como auguraban los médicos. Cuando murió pidieron el cerebro y lo estudiaron. El cerebro estaba en perfectas condiciones. La amígdala era la única parte que estaba dañada. En realidad la amígdala estaba destrozada, como si le hubiera explotado una bomba. La destrucción casi imposible de esa parte del cerebro bloqueó la posibilidad de entrada y salida y la chica Killian quedó reducida a un vegetal. Ese fue el extraño efecto de la mezcla de alcohol y drogas que habían producido el shock aparente.

No es este el lugar para seguir trayendo ejemplos, pero lo cierto es que el cerebro determina una cantidad de diferencias en cada persona que son casi infinitas. Esto hace que cada uno de nosotros haga evoluciones diferentes que la misma persona no advierte.

Si tomamos conciencia de que tenemos 100.000.000 de veces más conexiones internas que hacia el exterior, nos dare-

mos cuenta de en qué medida tenemos informaciones de lo que pasa adentro nuestro, de las cuales no tenemos la menor idea. Todo parece venir de afuera. Y nada es menos cierto. Sin embargo nuestras percepciones son mayoritariamente externas y no internas, con lo cual un amplísimo campo de toda la información que va a nuestro cerebro se maneja "automáticamente".

Los científicos están hoy de acuerdo en que el cerebro es una actividad eléctrica caótica. Caos es, en terminología científica, un estado matemático de aparente azar. Por esta misma flexibilidad es que el cerebro no ha podido ser aprehendido y por este mismo estado azaroso es que tenemos que ser mucho más pacientes que previsores.

Todo esto que advertimos está condicionado por los genes iniciales que nos han dado ciertas formas y tendencias y que nos ayudan a reaccionar de diferentes maneras. Los genes son condicionamientos rígidos que nos hacen tener cierta altura, pero además nos hacen sentir más algunas cosas que otras o de distinta manera. Ninguno de nosotros es responsable por esas tendencias como no lo es por su altura. Cada uno de nosotros reacciona de una manera diferente ante ciertas cosas porque así le viene dado por sus genes. No sabemos si cada reacción es genética, pero sí podemos asegurar que algunas lo son, porque hay algunas que nos es imposible modificar.

Miramos por los ojos

Los excesos o las faltas de olfato, el gusto por lo salado, una visión mas o menos aguda, vienen con nuestro cuerpo y solamente podremos modificar algunas a través de actos traumáticos que alteren ciertas partes físicas. Y en la mayoría de los casos lo que ocurre es que el cuerpo vuelve a tender a estar en la situación anterior, por lo cual, por ejemplo, cuando operan el ojo llevan la membrana al otro extremo, para que por la tendencia a volver a la situación anterior, quede colocada en una situación adecuada para la visión. Los genes hacen que algunas neuronas tiendan a trabajar de una u otra forma.

De allí acumulamos experiencias de esa o de la otra manera. Con lo cual estamos reforzando ciertas conductas.

Nuestros centros de recepción y reacción, frente a la información, actúan rechazando aquellas situaciones que han producido desagrado en el pasado y en cambio aceptan o buscan aquellas otras que han producido placer. Esto puede parecer extraño cuando el cerebro "elige" enfermarse o hacerse un corte en el brazo. Sin embargo, dada la información con que cuenta, esa reacción es siempre la más adecuada.

Veamos algunas de las consecuencias de estos hechos:

En primer lugar, a partir de esa tendencia natural de los animales superiores respecto de los datos que recogen y la información que obtienen, formamos nuestros paradigmas, es decir qué cosas preferimos. Una vez que tenemos determinado qué preferimos en algún tipo de tarea o situación en general, sólo salimos de ello si encontramos y adoptamos otra forma "mejor". Cuando decimos "mejor" estamos refiriéndonos a una definición de enorme amplitud que tiene todo tipo de constitución y de connotación. La cuestión es que mientras no encontremos algo "mejor", continuaremos reaccionando con agrado o desagrado frente a las mismas situaciones, es decir seguiremos con los mismos paradigmas.

Desde otro punto de vista, la percepción que nosotros tenemos de nuestro exterior es una percepción fenomenológica. ¿Qué quiere decir esto? Que lo que podemos "ver" son las expresiones de las cosas pero no las cosas mismas. Cuando tocamos una mesa lo que hacemos es percibir ese fenómeno que es la mesa, pero no la mesa misma.

Esta no es una idea nueva, no es una creencia que acaba de nacer en nuestra sociedad. Es el resultado del trabajo de filósofos, que ha sido luego seguido y corroborado por biólogos y muchos otros científicos que han llegado a la conclusión de que el pensamiento de Husserl y de Ortega y Gasset era el adecuado y que, por mas que creyéramos que podíamos tocar la realidad, nada de lo que percibimos a nuestro alrededor es realmente lo que vemos, sentimos, olemos, tocamos o gustamos.

Detengámonos un momento en este asunto porque no es

pura filosofía inútil como alguien puede pensar, si es que la "pura filosofía inútil" existe. Nos estamos enfrentando al hecho de que millones de neuronas son las que nos transmiten lo que "vemos" a nuestro alrededor, el alrededor próximo o el alrededor lejano, el superior o el inferior, el racional o el emocional. Todo lo que está a nuestro alrededor lo aprehendemos a través de y con nuestras neuronas, millones que hacen conexiones entre sí y que terminan depositadas en el cerebro.

Hasta aquí no hemos tomado ninguna acción propia libre e independiente. Pero, además, lo que estamos percibiendo no es la realidad final sino tan sólo los fenómenos. Y esto seguirá así por toda la vida. Nunca podremos ver la realidad final y siempre estaremos percibiendo los fenómenos.

O sea que lo que comenzamos por hacer los humanos es negociar nuestra realidad cotidiana a partir de nuestros genes, de los fenómenos que nos rodean y de las acciones internas y externas que se producen permanentemente en nosotros y a nuestro alrededor.

Además, y esto es también muy importante, por muchos años hacemos todo esto sin tener la menor idea ni el menor control sobre esos procesos y esos son precisamente los años más importantes en este sentido, porque empiezan sin que tengamos ninguna experiencia de nuestro mundo exterior, con lo cual la primera de las experiencias que tenemos al nacer es el 100% de nuestra experiencia, la segunda es el 50% y así sucesivamente. Los niños en los primeros años son verdaderas esponjas que chupan todo lo que está a su alrededor y lo hacen propio.

Por esto es tan difícil poder asegurar que somos libres, porque la cantidad y calidad de los condicionamientos a que estamos sometidos son tan grandes y profundas que es imposible asegurar que somos libres. De la misma manera tampoco podemos demostrar que la libertad no existe, porque tampoco podemos medir la profundidad y amplitud de los condicionamientos de cada persona.

Por supuesto que a esta altura del asunto usted puede pensar que todo vuelve a ser sociológico. Pero fíjese que he comenzado por considerar, aunque haya sido muy brevemente,

el funcionamiento cerebral, no la sicología. Desde luego que es cierto que la sicología existe y que existe el problema del conocimiento y el problema de la libertad y tantos otros. Pero también es cierto que nuestro mecanismo es biológico y que querer separar físico y psique es una aberración griega que estamos pagando caro. Cuando las neuronas se deterioran en algún sector por algún fenómeno, nuestras emociones cambian y, de la misma manera, cuando nuestras emociones son agradables, nuestras neuronas emiten órdenes diferentes y nuestras glándulas reaccionan de manera distinta.

Esto dejaría a la sociedad inerte, haría la empresa un grupo de consenso necesario para funcionar. De ninguna manera. Es cierto todo lo que hemos dicho hasta este punto y es cierto que todos somos distintos y que tenemos una dudosa libertad, pero por otro lado —y por cierto un lado esencial—, cuando uno está en sociedad acepta las reglas de esa sociedad y, si no las sigue, es el derecho de la sociedad implementar las penas necesarias para hacerlas respetar. Todo lo demás es cierto, podrá ser todo lo cierto e importante que uno quiera pero una cosa es la vida en sociedad y otra las cuestiones personales. Ambas se encuentran y se superponen, ambas deben ser tomadas en cuenta y consideradas, pero el derecho debe regir nuestra comunidad o nos destruimos.

Aclarado este punto, podemos aceptar con más facilidad que somos todos muy distintos y que es muy difícil hablar de verdadera y profunda responsabilidad, porque hay una responsabilidad legal que nos compete y que es la misma por la que nos piden el cumplimiento de los objetivos que hemos acordado en la empresa.

Lo que nos queda en el final de este párrafo como verdad fundamental de nuestra vida, es que cada uno de nosotros inventa su realidad a partir de ciertos datos fenomenológicos que recibe por esos 100 millones de neuronas basadas en sus genes y con todas las experiencias que vamos acumulando desde el momento en que, sucios y presionados, salimos de la matriz. No voy a decir que inventamos toda nuestra realidad, porque tenemos bastantes elementos como para conformar algunos parámetros. Eso no quiere decir que los parámetros

son comunes a todos ni siquiera a un grupo. Quiere decir que son mis parámetros, dentro de los cuales yo me muevo y solamente yo reúno-ese conjunto de elementos. Por eso soy diferente del resto de los mortales. Pero a partir de ese momento todo lo que le sigue son fabricaciones que hago y que más de uno ha llamado invenciones sin equivocarse demasiado. Y esto (¡atención!) es válido para todos. No es que los otros inventan y nosotros tenemos la verdad.

CÓMO NOS COMUNICAMOS

La primera condición para poder comunicarnos es la de que establezcamos un lenguaje común. Este lenguaje puede ser gestual o hablado.

Pero si damos un paso más, necesitaremos establecer una comprensión común. No basta con usar las mismas palabras. Hay que escucharlas. Y uno de los problemas más graves que tenemos los seres humanos es que nos cuesta mucho escuchar. Oímos. De hecho pocas civilizaciones deben de haber sido tan ruidosas como la nuestra. Pero de este castigo a que sometemos a nuestros órganos auditivos, al hecho simple y llano de escuchar al otro, hay una distancia enorme que poca gente recorre. El resultado es que todos hablamos y cada uno hace lo que le parece.

Cuando alguien no hace lo que nosotros creemos que tiene que hacer, lo tildamos de malo o de loco. No es una definición que hayamos inventado. Esto es lo que viene haciendo el ser humano desde que sabemos. El que no se acomoda a las exigencias de la sociedad es malo o es loco. Lo cual fue lo que ocurrió en las empresas durante mas de un siglo. Hace poco tiempo empezamos a mirar el problema con mayor amplitud y nos dimos cuenta y ahora aceptamos que quien no hace lo que se supone que la empresa quiere, ese señor ya no es absolutamente loco o malo. Lo es sólo relativamente. Su superior o sus pares o alguien dice: "Fulano esta loco" o "Fulano es un hijo de perra". Lo que está diciendo es: "Fulano no hace lo

que yo creo que debería hacer". Y a lo mejor estoy acertado y a lo mejor no estoy acertado. Porque, aunque cuanto más alta sea mi posición en la empresa o en la sociedad, más personas me darán la razón, la jerarquía no es un sinónimo de verdad ni de razón y, de la manera en que me la dan, podré sospechar que me la dan como se les da a los locos, con lo cual el recategorizado sería yo mismo.

Porque lo que pasa es que todos los contactos que hagamos son simétricos o son complementarios. Si es con pares, estaremos en simetría, pero sino la comunicación será complementaria, es decir que uno está por encima del otro o, como se suele decir, será una relación asimétrica.

Todos los días los miembros de una organización vivimos esta relación de tipo asimétrico. También en la sociedad ocurre, pero para nosotros es como más cercana, más propia, porque el poder está más cerca nuestro y nosotros mismos somos el poder.

Es una lástima que el poder se haya escondido como una mala palabra durante muchas décadas o siglos y así es como se ha discutido muy poco sobre el poder. Se lo ha ejercido y se lo ejerce sobre la base de mitos, de creencias, de herencias familiares.

Y así es como cometemos errores importantes. La tendencia a dar órdenes no ha desaparecido y aunque desde luego que alguna vez hay que dar una orden, no se puede gobernar sentado en las bayonetas, como ya le dijeron a Napoleón. La tendencia a ejercer el poder, directa y sencillamente corta la comunicación y en el caso de las relaciones con los medios crea un conflicto mayor. Para poder alcanzar una victoria, todos los buenos generales de la Historia se han preocupado por conocer muy bien qué hacía el otro. Aquellos iluminados que supusieron, que dieron por sentado o que creyeron que ellos eran más inteligentes que el otro, demostraron que lo eran menos y alcanzaron resonantes derrotas.

Sin embargo es habitual encontrar en las empresas, personas que están seguras de saber la verdad y que dan órdenes de acuerdo con esa verdad, a contrapelo de lo que la Historia nos demuestra.

La comunicación exige como primer elemento constitutivo básico algo que nos resulta extraño. Cuando consideramos el termino "comunicación" lo que uno piensa enseguida es en alguien que habla. Cuando uno habla de comunicación lo primero que se imagina es alguien hablando a alguien. Pocos, muy pocos, se imaginan a alguien escuchando a otro. Sin embargo la comunicación no existe si no hay quien escuche.

Escucho lo que escucho

Y quien escucha no escucha solamente la palabra, sino que escucha el tono y los gestos. Escucha la forma en que el otro está vestido, escucha la manera en que se ha peinado o cómo está tostado en pleno invierno.

Es casi natural que frente a una crítica nos defendamos arguyendo: "yo dije tal cosa". Y es verdad que la dijimos, esas fueron las palabras. Lo que no se dice es cómo las dijimos o en qué contexto. Yo puedo asegurar que le he dicho a quien estoy enseñando a manejar que hay que soltar el embrague. Pero qué diferente es que le diga: "es importante soltar el embrague en forma suave para que no se rompa la transmisión" a que en vez le diga: "suelta el embrague y arruinarás la transmisión". El mensaje parece ser el mismo, pero las palabras no lo son y entonces el mensaje tampoco lo es.

Aun el mismo mensaje con las mismas palabras es diferente según el tono que se use o el gesto que se haga. Uno de los mensajes que más me seducen es el de la expresión de los ojos. Sin pestañear, sin hacer un guiño, simplemente arrugando los músculos de determinada manera podemos hacer notar a alguien alguna cosa. Los glóbulos de los ojos son los mismos. La cara se mantiene igual, pero hay una manera particular de mover los músculos alrededor de los ojos y con esto ya estamos diciendo toda una frase o dando una explicación.

Lo que importa no es tanto lo que digamos, lo que importa es lo que el otro entiende.

Tres cosas quisiéramos transmitir, antes de cerrar este capítulo de la comunicación que es mucho más extenso, pero que

pretende dar algunos pilares básicos para quienes tienen que enfrentar la difícil tarea de comunicarse con los medios y en particular en momentos de crisis. Estas cuestiones son: la autoprofecía cumplida, la paradoja y las relaciones y las comunicaciones.

El primero de los asuntos es la autoprofecía cumplida. Si nosotros creemos que no somos simpáticos, seguramente actuaremos de tal manera que lograremos que los demás piensen que no somos simpáticos, por menos —con nuestra lejanía— o por exceso —siendo los graciosos del grupo—. Esto es algo que nos ocurre en todos los aspectos de la vida, como los otros temas, pero que se hace más crítico en los momentos en que tenemos que actuar con la rapidez y energía que suponen las crisis.

En nuestras relaciones con los medios, si partimos de la base de que no nos quieren y que nos van a atacar con mala intención, estemos seguros de que haremos tales gestos o diremos tales cosas o de tal manera que llegaremos a lograr que nos ataquen con mala intención. Porque nuestras emociones se traslucen, en especial en momentos de crisis, y una entrevista de asalto es sin duda un momento crítico. Entonces daremos un codazo, levantaremos el tono de nuestra voz, haremos en fin lo suficiente para lograr que lo que temíamos o lo que suponíamos, ocurra.

El otro de los aspectos que queríamos señalar brevemente es la paradoja. La paradoja es una contradicción que no tiene solución. No es simplemente una cosa que es contradicha por otra, sino que esa contradicción se cierra sobre sí misma y no hay cómo salir de ella. Si no es así, no es una paradoja sino una contradicción.

La más típica, la más repetida, es "sé espontáneo". La mezcla de la orden para ejercer un acto emocional a partir de la voluntad es una contradicción sin solución. Porque si obedezco no puedo actuar con espontaneidad, con una emoción libre; si pretendo ser espontáneo no puedo obedecer la orden. Esto se repite con paradojas del mismo tipo, como "sé libre", "actúa con libertad", "ámame", "ama a Fulano", "ama a tal institución".

Es habitual que en las empresas ordenemos a las personas que se sientan motivadas o que quieran a la empresa sin advertir que estamos ordenando un imposible, que estamos repitiendo la paradoja básica: el amor no se manda.

Profundizando esta misma paradoja, es habitual que cuando damos una orden supongamos que ya está cumplida porque las personas no pueden sino obedecernos rápidamente. La cantidad de veces que hemos descubierto que nuestras órdenes no habían sido cumplidas nos permite suponer todas las demás que no hemos descubierto y el hecho de que seguimos basándonos en viejas creencias, mitos que nunca fueron así, pero que ahora lo son menos. Uno siente lo que siente y se obliga a lo que se obliga. Trabajar motivado no es una cosa que se pueda ordenar, de la misma manera que no hay orden que me haga amar a ninguna mujer, por más que pueda simularlo con habilidad.

La paradoja de Freud

Hay una paradoja que siempre cuento porque me parece además muy sutil. Según cuenta la historia, Freud pidió salir de Austria poco después que esta fuera invadida por los alemanes. Un oficial trajo su pedido y le dijo que con mucho gusto le darían el permiso, pero que dijera que había sido bien tratado por la Gestapo. Freud había sido bien tratado por la Gestapo, pero sabía de otros que no lo habían sido y una palabra suya en ese sentido sería importante. Por eso el oficial se la pedía. Freud le pidió al oficial una noche para contestarle.

Al día siguiente le entregó el papel firmado por él, al que le había agregado la siguiente leyenda: "recomiendo fervientemente a la Gestapo". El oficial había quedado atrapado en una paradoja. Si no aceptaba la leyenda, atacaba a su institución; si la aceptaba, se hacía cómplice de una burla evidente. Optó por esta última y Freud salió de Austria, pero el oficial no pudo solucionar la paradoja en que lo había puesto Sigmundo.

Por último, y como dijimos antes, vamos a tratar de sintetizar en un cuadro la relación que existe en una comunicación entre las situaciones de acuerdo/desacuerdo en el contenido de la comunicación, en la relación entre las partes que se comunican y cuál es el resultado de esta doble situación. Además, en cada caso, agregaremos un ejemplo que tipifica cada uno de estos procesos.

Podemos así decir que:

| contenido de la comunicación | + | relación entre las partes | resultado | ejemplo |
|---|---|---------------------------|----------------|-------------------------------------|
| acuerdo | | acuerdo | ok | socios |
| no acuerdo | | no acuerdo | no ok | no socios |
| no acuerdo | | acuerdo | disenso maduro | negociación madura |
| acuerdo | | no acuerdo | inestabilidad | proyecto común que se termina |
| duda para mantener la relación | | | sometimiento | abdicación de las propias creencias |
| confusión entre los contenidos y la relación entre las partes | | | sometimiento | abdicación de las propias creencias |

Estos últimos son demasiado habituales en las organizaciones. Esto ocurre porque no hay un verdadero interés en lo que el otro opina o es. Para que haya comunicación útil o efectiva, debemos preocuparnos por conocer lo que el otro entiende o nos puede ocurrir que el otro cometa errores que nosotros supondremos luego producto de su incapacidad o mala intención; para esto tenemos que incitar al otro a hacer lo mismo que nosotros, es decir traducir del uno al otro.

Por eso muchas personas tienen dificultades en la relación con los medios; pero además esto también hace notar cómo es

que muchas personas tienen dificultades en la relación con quienes trabajan o con quienes viven.

En la relación de crisis empezaremos por la situación no acuerdo-no acuerdo. Es nuestra responsabilidad y nuestra habilidad, mover la situación a acuerdo-acuerdo, porque hayamos logrado transmitir la comunicación que los otros esperaban y porque hayamos trabajado con tal transparencia que hayamos logrado establecer una relación positiva de acuerdo.

LOS PERIODISTAS

Por Horacio de Dios

Entre las experiencias traumáticas (enfermedad, duelo, etcétera) no hay nada comparable en intensidad a sufrir un "reportaje de asalto". Aunque parezca un juego, ya que *Manejando la Crisis* es una simulación de la realidad y no la realidad misma.

Hasta ese momento uno podía divertirse, molestarse o sentir vergüenza ajena viendo por TV el acoso a los entrevistados, pero eran cosas que les pasaban a los otros. Recién al sentir las cámaras y micrófonos encima nuestro comprendemos realmente de qué se trata. Sentimos que este aprendizaje pasa por las emociones, por el cuerpo, golpea en la boca del estómago. No es leer sino vivir.

Lo mismo les ocurre a los periodistas, novatos o veteranos. No saben con qué se van a encontrar pero están obligados a volver con la nota, cualquiera que sea. Recuerdo mis épocas iniciales de reportero en *La Razón* junto a don Félix Laíño, que es el más capaz de los jefes de redacción que he conocido. Uno tenía que llegar temprano, desayunado y con el diario de la mañana ya leído. Él nos pasaba un pequeño recorte o una somera pista y había que ir a buscar la noticia. En ese momento uno pensaba que no valía la pena salir de la redacción, que no pasaba nada. Pero luego, en contacto con la calle, en la vida cotidiana por donde pasa la pura verdad, nunca se volvía con las manos vacías. "El Viejo" (apelativo que implicaba admiración y temor) tenía razón.

En esta primera parte, tanto el entrevistado como el periodista al asalto, se sienten como al llegar a una casa vacía. Al abrir la puerta cualquier ruido en la oscuridad puede sobresaltarnos. No sabemos de qué se trata y, por ende, tampoco qué hacer. Las causas de ese sonido que nos inquieta pueden ser muchas. Desde la presencia de un ladrón al viento que entra por la ventana que alguien dejó abierta o las travesuras de un gato que se llevó algo por delante. Recién al encender la luz podremos saber qué ocurre y conducirnos adecuadamente porque no es lo mismo estar frente a un delincuente que cerrar los vidrios o hacerle un mimo a la mascota doméstica.

Un reportero no es un ladrón ni tampoco la víctima. Pero tiene que jugar su papel porque para eso lo mandaron, y aquí juega al cazador de ratones huidizos. Uno (el periodista) supone que hay información pero no la quieren dar. Y reacciona con todo su cuerpo. Por eso las escenas que muestra la TV son tumultuosas y parece que en cualquier momento van a terminar a los golpes. Aquí se emplean las mismas tácticas que en nuestra simulación. Se quiere sacar de mentira verdad, ponerlos nerviosos, sacarlos de su trinchera. Este primer contacto no es simple para ninguna de las partes y se parece mucho a lo que vemos en la pantalla chica. El asaltado preferiría no estar ahí pero es imposible que pida: "¡Paren el mundo, me quiero bajar!". De nada sirve la alternativa primaria en biología de escapar o pelear (*Fly or Fight*).

Hay que quedarse y no agredir. Y esto vale tanto para cualquiera de las partes. Los periodistas no podemos irnos al primer no y el entrevistado tampoco al primer sí. ¿Cómo hacerlo? ¿Cuál es la forma de mantener la calma, atender a nuestro trabajo sin perder las formas y no comportarse como si periodistas y empresarios fuéramos enemigos? Por supuesto hay respuestas tan diferentes como las personalidades de cada uno de los participantes de uno y otro lado. Hay reporteros que saben escuchar con atención y ordenadamente (los menos) y también voceros que informan claramente y de manera verosímil (que tampoco abundan). Lo más común, así en el ejercicio como en la realidad, es un encuentro desordenado y caótico donde la única defensa para este ataque temperamental es llegar a un diálogo civilizado.

Por supuesto que esta es la figurita difícil. Aun en los reportajes de estudio que son convenidos previamente sobre un tema determinado, se producen encontronazos donde también se pierde la calma. En algunos casos parece buscarse eso porque una pelea atrae más que una charla ordenada. Pero así se da. También es cierto que para pelearse (o bailar un tango) hacen falta dos y si se deja pasar la provocación, que puede surgir de un lado o del otro, allí termina la cosa. Hay menos show pero la claridad sale ganando.

De eso se trata en nuestros ejercicios pero, a lo largo de nuestra experiencia de trece años haciendo estas simulaciones que no son un *reality show* aunque por momento se le parezcan, nunca hemos tenido un ejercicio igual a otro. Aunque el equipo de prensa tiene más experiencia que los entrevistados que se van cambiando, está expuesto a los mismos riesgos de las performances donde tienen que actuar sin red protectora. Es razonable, son seres humanos y entre los 6 mil millones de seres humanos no hay dos huellas dactilares ni retinas o registros de voz idénticos.

Pero, siendo distintos, los humanos nos parecemos bastante. Una cosa que ayuda a no enturbiar la relación es intentar comprender al otro, ponerse en sus propios zapatos, no dejarse llevar por la bronca creyendo que hay algo personal. Nosotros los reporteros, que por momentos recordamos a una jauría, estamos detrás de la materia prima que es la noticia. Y la buscamos con la misma tenacidad de un petrolero en la boca de un pozo, perforando a más y más profundidad, sin preocuparnos si está salpicando barro, y usamos el micrófono como si fuéramos a hacer una traqueotomía. .

Los periodistas no podemos, ni debemos, volver al canal o a la radio sin nada. Por eso repetimos las preguntas, nos superponemos, no aceptamos interrogar "de a uno por vez". No es una reunión con agenda previa ni mucho menos un organigrama de cualquier empresa donde se sabe quien reporta y a quien.

Es cierto que en un momento de crisis, en medio de la confusión, poco se sabe. Hay que imaginar lo que sería una batalla con la caballería donde debía esperarse hasta el final

para saber qué había pasado en el interior de esa nube de polvo y estruendo. Nadie está obligado a decir lo que no conoce pero, en este caso, la clave está en la credibilidad. Los periodistas no inventamos las desmentidas para asegurar que no dijimos lo que dijimos. E importa no sólo lo que se dice sino cómo se dice.

Un periodista supone a priori que "usted sabe y no quiere largar prenda". Cualquier eufemismo (tipo estamos "evaluando", "pareciera ser que...", "se supone", etcétera) nos suele irritar. En un gráfico sería fácil trazar la curva de irritación que producen los intentos de "salir por la tangente". En cambio es muy distinto el efecto cuando recibimos información (por poca que sea) y resulta convincente porque es concreta, clara, no da pie a sospechas.

Después de una primera entrevista de este tipo, a los asaltados les cuesta creer que los cronistas son seres humanos, pero lo son tanto como cualquier otro sin más limitación que su tarea profesional, que a veces resulta insoportable. Pero el mosquito pica y hasta el mismo Sócrates defendió al tábano porque nos ayuda a mantenernos alertas.

Frente al hecho que motivó la presencia de los "movileros", que son la fuerza de choque de los medios, el responsable de contestar puede dejar la situación igual, mejor o peor. Pero nada sería más peligroso para su compañía que negarse a decir algo. En ese caso cualquier otra persona, desde un vecino hasta un empleado o un ex empleado, puede convertirse en una fuente informativa. Reiteramos que nosotros estamos buscando información y si no la encontramos en la fuente la perseguimos en cualquier lado con el riesgo de que la repercusión sea peor que el hecho en sí.

La mayoría del público, aunque lo niegue, tiene sus juicios previos sobre el Periodismo, así, con mayúscula. Son etiquetas que se disuelven al chocar con la realidad. Los otros son personas iguales a nosotros. Con la misma riqueza de virtudes y defectos pero cuyo trabajo se ha hecho cada vez más importante. Del cuarto poder suelen pasar al primero y se han ganado el rol de "Auditores Sociales". Hay que tomarnos en serio porque somos un espejo de cargo, un testigo.

Un movilero es una persona común y corriente. Por eso refleja, hasta en sus tics verbales, la manera de pensar y reaccionar del público general. Sus preguntas comienzan con las alternativas más dramáticas: "¿ Cuantos muertos hay ?". Reconozco que no es la mejor manera de iniciar una conversación, pero un reportaje no es una charla entre amigos en un café.

Lo que hace el reportero es lo mismo que hacemos al recibir el llamado que nos informa de un accidente a un familiar. Si no hay muertos, pasamos a interrogar sobre la gravedad de las heridas. En el caso de peligro queremos saber en qué lugar lo están atendiendo porque no es lo mismo una buena sala de terapia intensiva que una de primeros auxilios que era lo único disponible. Si no fue nada especial y viene camino a casa, seguimos con las causas que provocaron el choque, si hay seguro, etcétera.

Por supuesto que lo mejor es que no ocurra nada grave. Lo malo es que uno no puede elegir. Y en ese momento, en especial en el primer ejercicio, puede ir sucediendo cualquier cosa lo mismo que en la realidad. Uno de los ingredientes de una situación crítica es que no se trata de algo terminado sino que está en pleno proceso.

Puede tratarse de un simple susto o el comienzo de algo muy serio. El ejecutivo que tiene que ser el vocero, o se convierte de hecho al ser "asaltado", tendría que saber algo más que el periodista que viene a buscar información. Además, ese reportero no está especializado en nada. Forma parte de una redacción volante que lo mismo puede encargarle que cubra la llegada de una artista a Ezeiza que un incendio en La Boca o un asalto en Caballito. Los temas son distintos pero la necesidad es la misma: conseguir noticias para alimentar pantalla o espacio radial, el éter como antes se le decía.

El resultado de este encontronazo lo vemos en TV. La materia más explosiva no es la dinamita o el TNT sino la relación humana. El síndrome de rechazo no sólo se advierte en los trasplantes de órganos. Las palabras pueden ser adecuadas pero el volumen de voz, la actitud corporal, pueden desmentirlas y agravar por la desconfianza una situación que no es simple de por sí.

La simulación de la realidad, lo mismo que una caricatura, acentúa los rasgos. No es un retrato retocado para mejorar el ego. Por eso, como me ha tocado verlo, muchos pilotos veteranos prefieren enfrentar una tormenta en el aire que las imaginadas en un simulador. Estábamos filmando a metros de la Torre de los Ingleses en Catalinas, en un sereno piso firme, y sin embargo el comandante sudaba frío cuando se plantaba un motor sobre un océano virtual.

Lo mismo ocurre en nuestros reportajes. A la primera pregunta ya no se piensa que es de "mentira" y, si tenemos esa actitud de lejanía, de nada sirve la experiencia porque nos resbala. Es lo mismo que si en el cine, en los momentos de más intensidad, miramos el piso o los apoyabrazos de la butaca. El que no se entrega pierde porque los de afuera son de palo, igual que en el truco.

El vocero puede dejar las cosas mejor, igual o peor. Con sólo dar la cara ya ganó algo porque el movilero no tendrá necesidad de preguntarle qué pasa al primero que se cruce en la calle. Si además sabe escuchar y es creíble al contestar lo poco que sabe, por mala que sea la situación, está ayudando a mejorar el clima y hacer más fácil la comunicación.

Luego viene la clínica del ejercicio para ver juntos, lo mismo que en el living de casa, el noticiero del día. A uno le resulta difícil verse. Tengo bastantes años de oficio y cuando reviso un videotape, no puedo evitar un monólogo interior incesante. ¿Por qué no dije esto o me callé aquello? Mientras me contesto pierdo de vista que no importa lo que pueda pensar, eso ya está, ya fue.

Por esto es más útil mirar el ejercicio en el monitor de la misma manera en que lo haría alguien ajeno. Como esto es tan difícil, ya que uno se tapa emocionalmente y no ve lo que se proyecta sino lo que desearía ver proyectado, ayuda bastante observar lo que ha pasado con los otros participantes.

El aprendizaje nos ha pasado por el cuerpo y queda fijado a través de los otros. Esto parece complejo al leerlo pero es más simple al hacerlo. No hay que perder de vista que en una simulación lo único que importa es la performance y que las personas no están en tela de juicio. Esto no sirve para las fojas

de servicio por muchas razones. Una porque lo que importa es capacitarse, entrenarse, ensayar. Otra que no hay ninguna seguridad que el que tuvo un comportamiento malo en la simulación seguirá siendo malo en la realidad. O viceversa, así como hay jugadores que se destacan en un picado a puertas cerradas y desaparecen en la cancha. Aquí recuerdo una frase de Arnold Palmer que es válida para cualquier tarea: "Yo no sé qué me pasa, pero cuanto más práctico más suerte tengo...".

No soy movilero pero nunca dejé de ser periodista. Y como tal participo de esta simulación al entrar en la etapa que llamamos clínica. Comprendiendo (y valorando) la tarea de mis colegas de choque, los reporteros, me detengo a observar el monitor como si se tratara de hechos ajenos y fuera un espectador más. Miro de la misma forma en que me detengo con las noticias de la tarde.

Y luego, en base a mi experiencia, trasmito mis impresiones. Pasa algo parecido con los profesores de tenis o golf. Ellos no saben más que un jugador como Guillermo Vilas o el Chino Fernández, pero pueden tomar distancias y ayudarlos a mejorar su juego a través de las observaciones.

Para terminar, una yapa *off the record*. En esta parte del seminario siento que pasan a través de mi cuerpo, de la misma manera que en mis épocas de reportero, las sensaciones de atracción y rechazo, de simpatía y antipatía, que no obedecen a un criterio exclusivamente racional. Esto no es un teorema que se puede resolver sobre un pizarrón sino que se parece a la vida misma. Quizá por eso me pongo nervioso, me asombro, pero jamás me aburro como si esta película ya la hubiera visto.

LA IMAGEN DE LA EMPRESA

Por Manuel González Baños

La imagen.

Es admisible, con absoluta certeza, que las acciones de comunicación que lleva a cabo una empresa, cualquiera sea su estructura de negocios, producción, servicios, etcétera, está encaminada a lograr una buena imagen o —simplemente— imagen.

Lograr, mantener y transmitir "imagen" es una tarea que incumbe a todos quienes integran esa empresa, actuando en forma individual desde la función que específicamente cada uno tiene o colectivamente, como equipo, a los efectos de lograr finalmente el objeto social que le marcan sus respectivos estatutos, contratos sociales o sus características profesionales.

Y no hay limitaciones en cuanto a la importancia económica o a la estructura de la organización: ello es válido desde el más pequeño comerciante a la más encumbrada empresa internacional.

El modesto plomero que realiza reparaciones domiciliarias cuida su imagen como medio de lograr nuevos servicios o ser requerido por otros clientes, que saben de su buen proceder profesional. En su faz personal cuidará su buen nombre y honor, que es lo mismo que decir su imagen. La empresa multinacional tratará, a través de su buena imagen, de superar a sus competidores y lograr las preferencias de los mercados en un mundo cada vez más interconectado.

Significado, definición:

El Diccionario de la Real Academia Española toma la palabra imagen del latín y brinda varias acepciones. Algunas referidas a la Física o la Fisiología. En la primera de todas dice: "Figura, representación, semejanza y apariencia de una cosa". La segunda: "Estatua, efigie o pintura de una divinidad o personaje sagrado". Obsérvese que en ambas hay elementos materiales que operan en nuestra mente para obtener una valoración. En otra significación, en la que añade un término, es decir "imagen pública": "Dícese del conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad". Aquí ya se trata de uno o más elementos conceptuales y etéreos.

Por ello es que con acierto dice Daniel A. Scheinsohn* que la imagen es una representación figurada, poética, literaria, fija, animada, material, mental, etcétera, de un modelo original.

La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la perciba.

Cómo opera

La imagen opera en dos sentidos. Cada uno de nosotros recibimos imágenes o, mejor, las concebimos en nuestra imaginación —valga la casi redundancia— y, por otra parte, irradiamos, comunicamos, generamos o emitimos conjuntos de rasgos, como dice el diccionario, que en definitiva se transformarán en imágenes para otro u otros, ya sea voluntariamente o no.

El súmmun de esto sería la realidad objetiva.

La realidad objetiva, la realidad real —permítaseme la expresión— no existe a través de las imágenes.

Cada uno de nosotros tiene su propio sentido de la realidad. Es una realidad subjetiva que en mayor o menor medida pretendemos sea universal, aun cuando somos plenamente conscientes de que ello no es posible.

Por eso es de primordial importancia entender que lo real

* *Comunicación estratégica*, Edit. Macchi.

no es lo que informamos o comunicamos, sino lo que nos entienden. La imagen que se pretende mostrar no será necesariamente la misma que la que se percibirá.

Cómo lograr imagen

Ya en Roma se decía que la mujer del César no sólo debe ser honesta sino parecerlo.

La frase acuña tres elementos importantes.: Ser (en este caso, honesta); Parecer (tener imagen) ; y el Deber (cuidar el "ser" y el "parecer"). Los tres se amalgaman por una idea catalizadora: la fidelidad entre el ser y el parecer.

Inútil pretender irradiar buena imagen si el objeto, empresa, persona, etcétera, no es intrínsecamente bueno. Los dichos populares como "la mona por más que se vista de seda, mona queda" o "la mentira tiene patas cortas" y seguramente otros, pareciera que consagran este concepto como verdad de Perogrullo. Sin embargo, puede constatarse a diario la cantidad de personas o entidades que intentan lograr una buena imagen que no corresponde a su auténtico ser.

Más temprano o más tarde fracasarán en su intento y quedarán en peor posición que al comienzo, por no respetar esa fundamental premisa de la fidelidad entre el ser y el parecer.

Esta idea puede inducir a que se pretenda transmitir "nada", el ya remanido tema del *low-profile*. Es otro error en que también se incurre con frecuencia. En este tema el silencio otorga dudas y no dudas hacia lo bueno, sino hacia lo malo.

Si hace 2.000 años se tenía por cierto que debía transmitirse una imagen cierta, veraz y transparente es fácil deducir que con los medios y abundancia de comunicaciones de hoy no es posible —ni conveniente— mantenerse en silencio o en la "nada comunicacional", que no existe. Lo que se transmite con el silencio, quíerese o no, es la duda. La duda con miras hacia lo sospechosamente malo.

Señala Roberto E. Avilia Lammertyn* que teniendo en cuenta los distintos estamentos de representación que se pue-

* RR.PP., Edit. Imagen

den abarcar, tendremos la imagen institucional o corporativa (de la organización en general), pudiendo existir una imagen divisional (cuando la organización se subdivide en pequeñas organizaciones, ahora denominadas unidades de negocios), una imagen de línea de productos/servicios, y una imagen de producto/servicio en sí.

De acuerdo con el momento comunicación y a la posición frente al hecho comunicacional habrá:

Imagen ideal: la que la organización/división /jefe de producto imaginó al diseñarla.

Imagen proyectada: la que se emite, pudiendo ser diferente de la ideal.

Imagen real: la que poseen los grupos de interés.

La imagen real se conoce a través de encuestas y sondeos de opinión con técnicas científicas de recolección de datos y análisis cualitativo. Las personas emiten opinión en base a las imágenes internas (o propias), aunque esta codificación del pensamiento y sentimiento sea imperfecta . La medición de la opinión pública es una forma de conocer la imagen real.

La imagen de la empresa es seguramente algo distinta de lo que la empresa u organización quiere proyectar: es lo que las personas ven, sienten y creen a partir de sus propias vivencias.

La formulación concreta de cómo proyectar la imagen , el amplio aspecto de la actividad comunicacional de las personas o entidades, su quehacer en materia de publicidad, marketing, relaciones públicas, etcétera escapan a la consideración presente.

Valor temporal de la imagen

La imagen se revela en cada uno de los individuos en base a conceptos, hechos o sentimientos pasados. El valor de esa imagen es para el presente, tal vez para un plazo muy breve del futuro. No va más allá. El "haz fama y échate a dormir" es el irónico y mal consejo que puede darse a las personas u organizaciones. Pasado cierto tiempo, quien no se revela, quien no transmite, cae en lo que aquí hemos llamado la "nada

comunicacional", que es la emisión —no deseada— de una imagen de sospecha.

Vale entonces señalar otra característica de la imagen: es dinámica . Y se apunta algo más: a medida que pasa el tiempo se hace cada vez más veloz y según sigan creciendo las posibilidades y medios de comunicación, con la consiguiente abundancia de información, será menor su término de vigencia.

De allí la importancia no sólo de lograr la buena imagen, sino de mantenerla. La necesidad de resguardar las marcas, los nombres, los diseños, la publicidad, la calidad profesional, idoneidad, calidad de productos y servicios, atención personal, promociones, etcétera.

La crisis.

En otra parte de esta obra se trata de la definición y de las características de la crisis.

Aquí la relacionaremos solamente con la imagen, en base a lo expuesto en este capítulo.

Se debe partir de la base de que, producida la crisis, cualquiera que sea su tipo o característica, produce un efecto en la imagen.

Y esto es importante destacarlo pues hemos tenido experiencias —en pleno desarrollo de crisis— de que funcionarios de primer nivel negaran o dudaran sobre tal consecuencia. Todo influye sobre la imagen, lo que debe analizarse es cómo y en cuanto.

En este mismo sentido opina también Avilia Lammertyn : Las crisis pueden afectar el futuro de las organizaciones si no se tratan con la seriedad que se necesita, o no se entienden como posibilidad cierta de cambio y mejora. Una crisis mal manejada puede hacer caer la imagen de la empresa y con ella todo el negocio. Nunca como en un momento de cambio los tiempos, los canales, las personas y los mensajes son tan importantes de seleccionar. Cualquier error puede ser fatal.

La buena estrategia consiste en:

Asesorar en base a riesgos potenciales.

Conformar un plan y un comité de crisis.

Probar en simulacros los planes de crisis para todos los grupos de interés.

Realizar evaluaciones de actuación de la compañía propia y de otras.

Entrenar a gerentes clave y voceros para el manejo de las técnicas para realizar apropiadas y oportunas comunicaciones.

Estos cinco ítems son los servicios que brinda *Manejando la crisis*, además de otros referidos a capacitación, organización empresarial, management y liderazgo.

Cómo se sale de la crisis

Partimos nuevamente de hechos indiscutibles: Una vez producida la crisis, en la empresa ha ocurrido un daño o, al menos, un cambio no proyectado. Si es un incendio, habrá daños materiales. Si se trata de una falsa acusación habrá que realizar actuaciones legales, todo ello implica costos, tiempo, en definitiva daños irreversibles como tales.

Importa saber qué pasará y que se hará con la imagen y su tratamiento ya antes de la crisis misma. La improvisación —en la mayoría de los casos— conduce a errores.

No es posible comenzar a tratar el tema cuando se desató la crisis. Ya es tarde. La falta de previsión, tal vez inspirada en el prejuicio de que las crisis, los accidentes o los infortunios les pasan a terceros y no a nosotros o a nuestras empresas, cobrará su precio.

Porque en definitiva los aspectos de comunicación y/o imagen merecen el mismo trato profesional y diligente de otras funciones de la empresa, como pueden ser las finanzas, la comercialización, la producción, etcétera.

En todas ellas, sin excepción, la capacitación y el entrenamiento ocupan un lugar y un tiempo para que cuando ocurra un percance se sepa no solamente que hay un deber de decir, sino tener idea, por lo menos, de cómo decirlo, o qué hay que

hacer, sino cómo hacerlo, y también, conociendo los propios defectos y virtudes de uno mismo

¿Cómo termina un problema de finanzas o una sorpresiva reducción de las ventas? Por cualquier motivo que se hayan generado la respuesta genérica es:

Por la aplicación de conocimientos de gente profesional, debidamente entrenada en forma constante, con responsabilidad y espíritu de equipo, conscientes de que en cualquier momento pudo producirse ese cambio u otro similar no proyectado.

Esta respuesta es —desde luego— también válida en la consideración del sector de la empresa responsable de las comunicaciones y/o imagen para el caso particular de una crisis.

Algunas ventajas conexas.

En la realización de las prácticas que hemos realizado para *Manejando la Crisis*, con un objetivo definido de entrenamiento para los asistentes, se han detectado algunas situaciones o escenarios de las empresas de significativa importancia para ellas que desconocían o no habían considerado adecuadamente.

Revelaron la necesidad de estudios y análisis posteriores que en ese momento no tenían en cuenta.

Haremos algunas referencias a ellos:

- Confusión en la valoración de la imagen y de su tratamiento.
- Errónea apreciación de la responsabilidad empresaria y distinta consideración por sectores.
- Falta de distinción entre responsabilidad y culpa, internamente y para su consideración externa.
- Falta de aptitudes personales para la comunicación oral en idóneos profesionales.
- Ausencia de espíritu de equipo, aun entre funcionarios de primer nivel.
- Falencias en las comunicaciones internas.

- Motivación en aspectos de seguridad y contaminación ambiental.
- Dimensión, organización y costos de sectores internos como Servicio Médico, Seguridad, Bomberos, Mantenimiento.
- Calidad de servicios a cargo de terceros.
- Problemas de Ingeniería y/o diseño de plantas y operaciones.
- Problemas de Recursos humanos.
- Importantes clientes sin adhesión suficiente a la empresa o al producto que ofrece por inadecuada comunicación.

La enumeración podría ser más extensa, pero este resumen ya indica que la práctica del tratamiento de la crisis no sólo cumplirá su propia y específica meta, sino que develará situaciones impensadas que merecerán un tratamiento gerencial insoslayable.

Conclusión

La imagen, reputación, fama, prestigio, nombre de las personas y las empresas es un bien del patrimonio y un recurso de ellas que debe cuidarse en todo momento. Siempre. En la diversidad de su dinamismo y considerando como posible un cambio profundo, urgente y grave que es lo que genera cualquier crisis.

En los tiempos actuales, en que se hace cada vez más necesario capacitarse en los diversos aspectos de una actividad profesional, no puede dejarse de lado el conocimiento del tratamiento de la imagen en las comunicaciones.

EL CASO TRANSENER

Introducción

Transener es una empresa que se dedica a la transmisión de energía eléctrica. Recibe energía de los generadores y la transporta hasta los centros de distribución, es decir que transmite la energía desde las centrales hidroeléctricas, nucleares o térmicas, hasta sus 27 centros de transformación donde entrega esa energía a las empresas distribuidoras.

Llevar a cabo esta tarea significa que haya que recorrer 7.500 kilómetros desde el sur al norte del país, con más de 16.000 torres. Desde los centros de distribución, las empresas privadas o publicas que dan el servicio eléctrico local, tienen sus propias redes.

Transener se fundó en 1993, cuando ganó la licitación por la privatización del transporte de energía eléctrica de alta tensión, que hasta ese momento estaba a cargo de Agua y Energía e Hidronor. La primera tarea que tuvo que enfrentar fue la reingeniería de las organizaciones que recibía. Transener, como las demás empresas del sector, optó por pagar a quienes decidieran retirarse voluntariamente, montos de dinero que fueron los más generosos del sector. Se sabía que de todas maneras podía esperar acciones de sabotaje, de la misma manera que les había ocurrido a Edenor y Edesur, dos empresas distribuidoras de la zona de Buenos Aires, que habían sido creadas hacía poco tiempo.

Al producirse algunos actos de vandalismo con caídas de torres, el ingeniero José Luis Antúnez, CEO de la empresa, tomó la decisión de prepararse para el caso de que se produjeran casos similares en lo futuro. Nosotros estábamos en contacto con el Gerente de RRHH, en ese momento el doctor E. Cortés y a través de él conocimos al ingeniero J.L. Antúnez y comenzamos a trabajar.

El 1º de marzo de 1994 hicimos el primer entrenamiento para caso de crisis, del que participaron 5 personas, todas ellas del grupo de la alta dirección de la empresa, con el CEO incluido. Este fue el primer paso para trabajar con otros grupos de la empresa durante ese año y el año siguiente, hasta cubrir un total de 41 personas con el curso que dimos el 18 de mayo de 1995.

La intención era que en cada uno de los lugares centrales de la empresa, hubiera dos personas entrenadas para poder enfrentar a la prensa en caso de crisis y así fuimos alcanzando ese objetivo. Si el total de personas entrenadas no coincide con la cantidad de estaciones transformadoras, es porque muchas de ellas no requieren personal para su funcionamiento o su operación se encuentra centralizada en gerencias regionales.

El problema central del tema de la crisis se encuentra en las torres. Las más de 16.000 torres de la empresa están sometidas a muy distintos tipos de ataques. Por una parte están los ataques naturales, es decir los tornados, las tormentas, el hielo que se puede acumular en los cables o los movimientos de tierra. Aunque también los rayos las atacan, el tendido de líneas se protege con un "hilo de guardia" que es un cable de acero que recorre el electroducto en la parte más alta de las torres y, por no estar aislado, hace las veces de pararrayos.

Por otra parte las torres están también sometidas a los ataques del hombre, a través de actos de vandalismo, de atentados y de incendios que son a veces producidos y otras veces accidentales.

A esto hay que sumar los inconvenientes en las estaciones transformadoras, desde algún incendio que se pueda producir, hasta la rotura de un transformador, lo que a veces se pue-

de arreglar y otras da lugar a verdaderas expediciones exóticas, teniendo que transportar con urgencia equipos de gran tonelaje. En el caso de una falla en un transformador de la estación de Resistencia, dio lugar al movimiento de un peso de 240 toneladas hasta el puerto de Rosario, luego por río hasta Puerto Bastianes y desde allí a Resistencia, lo que ha quedado como uno de los hitos logísticos de la empresa.

La nueva política

La intención original de Transener de mantener un perfil bajo en las relaciones con la comunidad hubo de ser cambiada. A través de los incidentes que se producían, era claro que había que establecer algún tipo de relación con las comunidades, que fuera más activa que la relación que había tenido la empresa estatal que había realizado esa tarea anteriormente.

Era también claro que había que tener una buena comunicación con las ciudades que se quedaban sin energía debido a problemas de transmisión propios de Transener. No era tan sencillo a veces esclarecer el hecho de que la falta de energía no se debía a la transportadora sino que era un problema de la distribuidora. Pero alguna vez hubo que señalar esta circunstancia, de manera de dejar bien en claro la responsabilidad de Transener.

Era también claro que había que realizar una tarea de prevención, que tenía una de sus partes en las relaciones con las comunidades, pero que iba más allá, en la educación de distintos grupos o en las relaciones con los superficiarios.

Por fin, era asimismo claro que la empresa tenía que estar organizada para casos de crisis futuros.

En este sentido estructuramos y propusimos un procedimiento de crisis, el cual fue analizado, discutido y finalmente aprobado. Este procedimiento estaba diseñado sobre la base de la existencia de un Comité de Emergencias Central, que se reunía en caso de ser citado por su Secretario.

El Secretario del Comité de Emergencias tenía, como pri-

mera misión, definir si un hecho determinado era o no una crisis suficiente. Se entendía que era emergencia:

"Cualquier incidente que ocurra en cualquier unidad o lugar que afecte o interrumpa o amenace la continuidad del transporte de energía.

Cualquier incidente que ocurra en cualquier unidad o lugar que sea lo suficientemente importante como para afectar el futuro de la Empresa, o de sus negocios u objetivos, o de sus plantas.

Los desastres ambientales que afecten a la Empresa.

Cualquier incidente de planta o instalaciones que produzca efectos significativos fuera de las instalaciones o con repercusiones importantes entre la población y/o los medios.

Todos los incidentes que involucren el secuestro de miembros del personal de la Empresa o sus familiares.

Todos los incidentes, maniobras fraudulentas y/o hechos de sabotaje de gravedad que hayan causado daños o bajas dentro de las instalaciones o sistemas de computación de la Empresa.

Los problemas serios de relaciones laborales.

Las acciones de grupos disidentes o de interés público, como por ejemplo las ocupaciones de oficinas o instalaciones.

Los hechos que perturben el orden civil, incluyendo guerra.

El cierre inesperado de alguna de las plantas por parte de las autoridades.

Los desastres naturales de gran magnitud.

Los enjuiciamientos y acciones legales graves iniciados contra la compañía o miembros de su personal jerárquico.

Esta enumeración es ejemplificativa y no limitativa."

En caso de que calificara el hecho como crisis, el Secretario llamaba a reunión al Comité. En caso de que no considerara el hecho como crisis, el mismo quedaba en manos del Comité de Emergencias Regional.

No bien la prensa apareciera, los voceros del lugar se hacían cargo de darle la información del caso. Solamente después de pasados los primeros momentos de la emergencia y suponiendo que el Secretario del comité central hubiera tomado la cuestión en sus manos, el vocero quedaba a resolución del Secretario. Éste podía decidir que la designación del vocero local siguiera con toda la información, podía enviar a otro vocero o centralizar la cuestión exclusivamente en el Comité.

Tanto el Secretario, cuanto el Gerente de Recursos Humanos y cada uno de los miembros del Comité, tenían ciertas responsabilidades asignadas por el procedimiento. Entre éstas se contaba la de mantener el entrenamiento de los componentes de los diferentes grupos que incluía el procedimiento de crisis y así estas actividades han continuado durante los años subsiguientes (1996-98), con cursos de capacitación en el tema para nuevos miembros de la organización que debían cubrir puestos de voceros.

Cabe señalar que se han llevado a cabo también entrenamientos de algunas personas a fin de mejorar sus condiciones para asistir a programas de televisión, capacitación que supone la realización de entrevistas en estudios televisivos en vez de las ansiosas entrevistas callejeras de asalto, de los entrenamientos habituales de crisis.

La comunicación en caso de crisis

La primera de las cuestiones que se puso en práctica fue la de mantener una muy buena comunicación con la comunidad donde se producía la crisis. Esta crisis le interesaba a la comunidad básicamente si se quedaba sin energía. El corte de energía afecta no solamente la industria o el comercio, sino los elementos mas esenciales de la vida cotidiana, incluyendo el agua corriente.

Por esto se decidió dar información rápida y directa a los usuarios afectados y a la comunidad en general donde se hubiera producido el corte de energía. Además y fundamentalmente la información debía ser veraz y directa. Esta comunicación, concretada a través de solicitadas, de información radial o televisiva o de los diarios del lugar, debía evitar todo tipo de enunciación dubitativa o que dejara espacio para suponer que la empresa estaba cubriéndose, daba largas al asunto o quería trasferirle la responsabilidad a otro.

Este estilo es en realidad el del ingeniero José Luis Antúnez, quien demostró nuevamente que las empresas se mueven de acuerdo con lo que hacen y son las personas que las componen y, en especial, quienes las dirigen. A través de esta manera se ganó la confianza de los usuarios, aunque supieran que tenían que quedarse sin servicio por algún tiempo.

En algún momento se hizo hincapié en la irresponsabilidad de quienes con sus actos producían por fin un daño a otros, actos vandálicos que tenían que ver muchas veces con la actitud más que infantil de sus actores.

Rapidez de la reparación

Al mismo tiempo se trabajó en la eficacia de la reparación, no solamente en cuanto a la puesta en marcha del servicio, sino en particular respecto del tiempo en que se lograba.

Para esto la empresa tiene un sistema de sensores que detecta cualquier caída de energía y, no bien se detecta alguna, el

apoyo aéreo que ha instalado la empresa recorre la línea en el sector donde se ha producido dicha caída. Esto permite llegar rápidamente con los elementos necesarios para la solución del problema y la restitución del servicio.

Además, los equipos de reparación han mejorado notablemente sus estándares y tareas que se llevaban a cabo en dos semanas se hacen ahora en un solo día.

La prevención

Establecido un sistema de crisis y trabajándose en la minimización del daño, las tareas que quedaban por desarrollar eran la prevención de la crisis y la relación con la comunidad.

La tarea de prevención tiene que considerar situaciones muy diferentes.

En cuanto a los medios usados para la prevención, la empresa se ha centrado en el contacto personal y en algunos folletos o pequeños murales, previniendo contra ciertas acciones. El folleto, de amplia distribución en las zonas y grupos que pueden verse afectados por el tema, previene específicamente:

"no tire piedras u objetos a los aisladores

no saque tornillos y hierros de las torres

no suba ni permita que los menores suban a las torres

nunca se aproxime ni toque un cable cuando esté en el suelo o cerca del suelo

no prenda fuego en los campos, en zonas próximas o cerca de la Franja de Servidumbre (la que se mantiene limpia en campos de árboles o follaje mayor)

evite golpear las torres con maquinaria agrícola

no dispare con armas de fuego a los cables, aisladores o hierros de la estructura

no plante arboles bajo o próximos a las líneas."

La intención con esta aproximación es la de lograr una mejor comprensión y una mayor amplitud de alcance. Estos folletos no se entregan al paso, sino que son el resultado de un trabajo de acercamiento a las escuelas, en las cuales, luego del permiso de la dirección de las mismas, se reúne a los alumnos para llevar a cabo una exposición sobre la electricidad en general y su transporte en particular, mostrando elementos de uso habitual. Solamente después de realizada la exposición se entregan a los alumnos folletos en cierta cantidad a cada uno para que, al llevarlos a sus casas, sean transmisores de las prácticas más peligrosas en las que se puede incurrir.

Estas prácticas las extiende Transener a los bomberos de las zonas por donde se extienden sus líneas, lo cual es siempre muy bien recibido por esos grupos.

Todos los escritos repartidos tienen un número que mantiene la empresa, para que gratuitamente se puedan comunicar con ella quienes sufran problemas, sean testigos de un accidente u observen conductas peligrosas que pueden resultar en daños. Ese número es 0-800-33904. Sigue estando en uso, así que ya sabe, si usted observa o sufre situaciones peligrosas o dañosas, no dude en utilizarlo, ya que en definitiva la vida de personas, el daño a las personas, está en juego y esto vale también para aquellos que estando en su trabajo o en sus casas sufren repentinamente un corte de energía.

Las cosechas.

La cosecha de caña de azúcar significa un incendio. No se recolecta hasta después de haber quemado la caña.

Así, el fuego, sin llegar a tocar eventualmente la línea, ioniza el aire alrededor de la misma, lo que significa que se produzca el arco eléctrico y el servicio se corta.

Las líneas están sostenidas en torres asentadas en tierra. Estas tierras pertenecen a sus propietarios y las líneas atraviesan esos y otros campos. Esas personas son los superficiarios, quienes tienen una relación específica con las empresas transportadoras de energía de alta tensión. La relación entre los superficiarios y la empresa anterior no siempre era buena, por lo cual, cuando el licenciado José Gómez Bello y su gente fueron al campo, se encontraron con acogidas dispares. Pero lograron mejorar la situación a partir de una tarea permanente que comentaremos más adelante y mostrándoles a los superficiarios el daño que estaban haciendo inútilmente.

La mejor muestra de la nueva situación es que durante la zafra de 1997 hubo un solo incendio.

Los niños y sus hondas

Los niños de las zonas suburbanas tienen muchas veces hondas. Cuando están en humor de tirar hondazos, uno de sus blancos son los aislantes de las torres. Estos aislantes, una vez que uno consigue romperlos, dejan de sostener la línea y ésta cae. Aunque no ha habido casos en que se haya caído sobre ninguna persona, sí ha ocurrido que un niño de Rosario produjera con sus hondazos la concreción de un campo eléctrico que le produjo quemaduras. La empresa no hizo cuestión por la indudable culpa del niño y pagó todos los daños que el niño sufriera.

Esta rotura de aislantes por niños —y no tan niños—, tiene dos picos: uno es el día de la primavera, momento en el cual la juventud se enfervoriza y expande; el otro es el mes de diciembre, cuando se termina el colegio y los niños no se han acostumbrado aún a la nueva situación.

La tarea aquí ha consistido en visitar las escuelas de las zonas donde coinciden área suburbana y existencia de torres cercanas. En esas escuelas se han hecho presentaciones sobre qué es la electricidad, para qué sirven los aislantes y, en fin, con elementos concretos, se ha tratado de llevar a la conciencia del niño que su hondazo no es gratuito, sino que puede perjudicar a otros y puede inclusive hacerle daño a él.

Se ha editado un folleto que explica todas estas circunstancias y que se reparte profusamente en esas áreas.

Los cazadores aburridos

En invierno son los cazadores los que rompen los aisladores. Aburridos por la falta de caza, pasan el tiempo disparándoles a los aisladores. Y cuando la empresa abre campo para mayor seguridad debajo de las líneas, estas zonas son particularmente proclives a la rotura de aisladores, porque los cazadores usan esas cañadas para meterse con la pick up hasta donde entrarán en la maleza a la busca de caza.

Aquí la tarea ha sido la relación con los clubes de caza, a través de conversaciones, de afiches, de reuniones que lleven conciencia a los cazadores de que aburrirse puede ser peligroso para ellos y perjudicial para muchos otros.

Las relaciones con la comunidad

El otro aspecto que quedaba entonces por atacar era el de las relaciones con la comunidad.

Desde luego que esto no se hizo en este orden específico, sino que se trabajó en la prevención y en las relaciones en conjunto.

La primera premisa de la política de relaciones con la comunidad fue la de no ser una empresa de perfil alto. Era cierto que el hecho de dar un servicio público no permitía mantener el perfil bajo que se pensara en un primer momento, pero era claro que de la misma manera el transporte de energía no era una actividad ni el servicio/producto era tal que justificara trabajar un perfil alto.

El primero de todos los grupos que se consideró fue el de los superficiarios. Las relaciones con los superficiarios y las empresas anteriores no habían sido siempre brillantes y habían quedado algunos resquemores. Lo que se buscó fué mantener una buena relación cuando existía y modificarla cuando no fuera tan buena.

Para lograrlo se comenzó por comunicarse con cada uno de los superficiarios, primero por escrito y luego personalmente, para hacer conocer Transener y asegurar una continuidad en una relación fluida y fácil.

Esto se puso particularmente en práctica en los períodos de mantenimiento o en los momentos de crisis. En esos momentos la tensión se traduce en nerviosismo que se riega alrededor, descuidando las necesidades y las cosas del otro en mérito a la propia urgencia. En esas situaciones ocurrieron cosas como que se dejara abierta una tranquera y el toro reservado pasara y sirviera a la vaca que no debía servir, o que los terneros que estaban separados de las vacas cruzaran la tranquera abierta y dejaran al tambero sin leche por ese día, mamando ellos. Así esas y otras cosas, hacían que hubiera superficiarios que no miraban con buenos ojos los camiones de la empresa.

La acción de acercamiento fue dando sus resultados y se hizo más evidente cuando la empresa se preocupó por pagar cualquier daño que se hubiera podido hacer en la superficie y, además, siguiendo para fijar los montos, los criterios de los propietarios damnificados. Esta actitud terminó por cambiar la cara de los superficiarios que no habían tenido buenas relaciones con las empresas anteriores.

Otro paso en el mismo sentido fue el acercamiento a hospitales, bomberos y, en especial, escuelas humildes de las zonas por donde pasan las líneas o hay centros de transformación de energía. En todos estos casos se trata de la donación de objetos que puedan servir para la tarea que llevan adelante estas instituciones o los alumnos que estudian en esas escuelas, en particular las escuelas técnicas.

Lo que es asimismo parte de la política, es que estas donaciones son siempre en elementos, nunca en dinero.

Conclusión

Transener es un ejemplo de cómo una empresa nueva sin tradición en la prevención o planificación de procedimientos para crisis modifica su política y produce un cambio cualitativo importante.

El hombre dedicado a la energía eléctrica es un hombre que sabe que maneja algo que para los demás es un misterio. Mucha gente puede explicar de qué se trata la energía eléctrica y todo el mundo sabe que va por algunos caños o cables y que mueve motores o nos permite ver televisión. También que cuando nos colocamos a distancia mínima, nos "patea" y que al tocarla puede matarnos. No seríamos en todo caso los primeros en la lista.

Pero en realidad nadie sabe demasiado bien de qué se trata. Todo el movimiento de protones y neutrones es conocido. Los efectos que produce son altamente experimentados y sabidos. Pero la electricidad sigue siendo un misterio y el hombre que trabaja en ese tema lo sabe y lo respeta.

Quizá por eso es que no suele ser un hombre al que le guste el exhibicionismo. Es un hombre que se mantiene sobre sí mismo y sobre su grupo, sin que esto signifique que sea recoleto. Pero esto hace que las empresas de servicio eléctrico no sean tampoco empresas exhibicionistas.

En esto, como en tantas cosas en la vida, hay un doble juego. Por un lado la empresa de servicios públicos eléctrica no necesita personas que salgan a vender productos de consumo o cambien la imagen y el packaging una vez por año. Como eso es imposible, lo que ocurre a continuación es que la empresa eléctrica busca personas que no se sientan "lanzadas al estrellato", sino que por el contrario sean personas que podríamos definir como tranquilas, aunque muchas veces sean ansiosas. El misterio de la electricidad hace el resto.

Y así los trancos son más espaciados y, aunque haya mucho trabajo, hay más quietud y menos *show off* que en una empresa de publicidad o de marketing de consumo masivo. El producto/servicio requiere cierto perfil de personalidad y ese perfil de personalidad va hacia ese tipo de producto/servicio, reforzando la tendencia y la idiosincrasia.

Por eso la nueva actitud de Transener ha sido tan encomiable y tan compleja, aunque pareciera fácil en la superficie.

Por otra parte la apertura hacia las comunidades es también muy extraordinaria en dos puntos en particular: la rela-

ción con los superficiarios y la comunicación con las comunidades perjudicadas.

Con ambos grupos la empresa ha tenido una actitud de apertura que no es habitual. Las explicaciones sobre los cortes y lo que se puede esperar y lo que se está haciendo no es habitual en un mundo y en un país donde las líneas aéreas siguen en más de una ocasión tratándonos como si fuéramos tontos.

La actitud de relacionarse con los superficiarios de una manera abierta y de evitar conflictos innecesarios pagando los daños en vez de ir a juicio, es otra actitud que no es muy habitual, sobre lo cual todos podemos dar fe de los múltiples daños que sufrimos en distintas áreas de empresas que no se preocupan por lo que nos pasó.

Por último creo que es importante el lugar que la empresa le ha dado a la crisis, en términos de estructuración de un procedimiento, en términos de entrenamiento de quienes tienen que actuar eventualmente, en términos de trabajo para prevenir crisis futuras. Esta es una actitud de ninguna manera habitual en empresas argentinas.

Estamos seguros de que esta aproximación a la crisis ha mejorado la imagen de Transener y le ha permitido trabajar más fluidamente con superficiarios así como con clientes y proveedores. Y sabemos que la existencia de un procedimiento y de un entrenamiento le ha permitido solventar sin problemas una cantidad de actos de vandalismo de los que hemos sido testigos lejanos en lo físico, pero cercanos en lo organizacional.

En 1997, Transener ganó la licitación por el transporte de energía en la provincia de Buenos Aires. La empresa Transba tiene 5.400 kilómetros de línea, con alrededor de 20.000 torres, lo que da idea de su importancia y, en esa empresa, Transener ha comenzado asimismo a desarrollar las prácticas que la han caracterizado.

EL CASO ICI

Introducción

ICI es una empresa tradicional en la Argentina. Fue fundada en 1935, el 18 de mayo, y comenzó en *un joint-venture* con Dupont con las plantas de La Sulfúrica y de Gerli, si bien era propietaria de Orbea desde 1922. En 1938 inició la Operación de tartárico en Mendoza y, a fines de la década del 40, era ya una muy importante empresa con plantas en San Lorenzo, con Electroclor y con Strauss.

Desde el primer momento cubrió la posibilidad de riesgos con la existencia de Coordinadores de Seguridad Industrial que cubrían el asesoramiento a la línea en esos temas.

El nombre con el que nació y con el que continuó después del *joint-venture* fué Duperial y como tal fue conocida por décadas. No siempre fue claro para el público cuales eran los productos de esa empresa, enorme para la Argentina, que era parte de la tradición industrial del país. Años después de haber dejado el negocio de pinturas, seguía siendo identificada con el "Duco", marca que estuvo en el centro de las preferencias de la gente por décadas.

Pero aunque tenía un departamento dedicado a las relaciones institucionales, Duperial era una empresa de perfil bajo y de pocas relaciones con los medios. Como empresa tradicional, que se relacionaba comercialmente a través de las marcas de los productos más que por el de la empresa, Duperial

no estaba, ni era su política estar, en la cresta de la ola de las comunicaciones con la prensa.

Cuando los medios tecnológicos hicieron su explosión a mediados de la década del 80, Duperial comenzó una activa acción de prevención en ese terreno. En 1987 se inició el entrenamiento del personal de Dirección y de los voceros para el caso de crisis, siendo una de las primeras empresas que lo hizo en el país.

Desde hacía ya tiempo atrás la empresa tenía una política en los temas de las relaciones institucionales y específicamente para el caso de crisis, incluido el procedimiento de qué hacer en caso de que se produjera una crisis.

En este sentido, como en tantos otros, Duperial fue una avanzada en la demostración de la manera de estructurarse para casos de dificultades.

Sin embargo era evidente que lo hacía dentro de los esquemas habituales de las distintas épocas, aunque el solo hecho de tener coordinadores de Seguridad Industrial en sus plantas ya mostrara que no era una empresa habitual en la industria de esas décadas.

Duperial creció y fue una gran empresa de corte tradicional, con sólidas políticas de empleo y de pertenencia.

Cuando se produjeron los cambios que ocurrieron en el país durante la década del 80 en lo interno y por influencia de los cambios que se producían en el mundo, Duperial comenzó a sentir los efectos de estas situaciones.

El 1° de abril de 1992 cambió la Dirección de la empresa hacia un manejo nuevo de la situación en que la empresa se encontraba.

El cambio

Imperial Chemical Industries (ICI) había tomado algunas definiciones estratégicas que influían en Duperial, además de la situación local y la globalización que se iniciaba. Así algunos negocios de Duperial quedaron algunos años afuera de la empresa; otros debieron cerrarse.

En abril de 1992, la nueva Dirección de la empresa comunicó al personal la nueva situación, sus intenciones y el deseo de emprender un nuevo camino. Llevó a cabo asimismo un trabajo de visión, donde en los distintos grupos el mayor problema que se planteaba era el dejar de ser un imperio para ser solamente una empresa importante. La mayoría de las personas reaccionaba negativamente a ese cambio y pocas querían convencerse que habían dejado de ser la gran "Dupe", para ser Duperial. Manejar este tipo de situaciones es muy difícil.

Lo que descubrieron los empleados de la empresa fue que había un estilo diferente y esta parte de la cuestión era más agradable. En la gran "Dupe", las distancias personales eran marcadas, las jerarquías eran claras y cada una suponía una situación diferente. En una empresa más pequeña, era fácil pensar que el tipo de relación debería ser diferente. Pero no era previsible.

Cada empresa es de una determinada manera y busca personas que tengan que ver con esa manera. Quienes contradicen la cultura o se adecúan o terminarán teniendo que irse. Por lo tanto, personas con antigüedades de más de 30 años en la empresa no podía pensarse que llegaran a producir ese cambio sin que hubiera antes muchos conflictos.

Esto no fue así porque el nuevo Presidente, David I. Martin, se sentó con todos los componentes de la empresa, de todos los niveles jerárquicos, para contarles qué estaba pasando y qué se podía esperar. El estilo de David Martin es un estilo coloquial para nada distante o ceremonioso. Ese cambio fue, a mi criterio, el que permitió que el proceso fuera mucho menos conflictivo de lo que se podía esperar. La gente no estaba preparada para esta ruptura positiva del esquema existente, porque Martin no era un recién llegado sino que tenía 38 años de antigüedad en la empresa y era Director de Administración.

Esto fue lo que sorprendió al personal y le dio la clara impresión de que no estaba tratando con fantasmas lejanos, sino que ahora podía verlo al Presidente, podía conversar con él. Esto, que para algunas personas resultará un hecho sin relevancia, no es común aun hoy en las empresas, porque no

es habitual que el Presidente se reúna con los operarios y con todos los demás niveles para contar qué pasa y para escuchar qué ocurre.

Además de las reuniones que mantenía el Presidente, se utilizó el sistema de los vídeos. Periódicamente se grababan vídeos con distintos temas, que se emitían a un mismo tiempo en toda la empresa. Después de pasar el vídeo se discutían los temas que se trataban en el mismo y esto era una nueva forma y una nueva fuente de comunicación.

Hay que hacer un esfuerzo de imaginación para advertir lo que significa pasar de una organización de corte aristocrático, a la más añeja usanza, a otra en la que el Presidente se sienta con los operarios, se graban y se emiten vídeos, se dan comunicados, se explica lo que pasa. Es una verdadera revolución comunicacional y además significa un profundo cambio organizacional.

Porque al mismo tiempo se producían desinversiones, en la forma de ventas o cierres y se reorganizaba la empresa en las áreas que se veían influidas por esas modificaciones. Duperial pasó de ser una empresa de 2.800 personas empleadas a disminuir sucesivamente hasta las 592 personas que son hoy miembros de la empresa. Es decir que fueron tiempos de fuerte conmoción para quienes trabajaban en Duperial.

Esos meses fueron de un gran dinamismo y de una muy fuerte tensión. Y sin embargo esos tiempos transcurrieron sin conflictos mayores.

En esa época se llevó a cabo también una encuesta de cultura que permitió conocer qué pasaba entre el personal, de una manera directa y anónima, e hizo posible tomar acciones específicas que coadyuvaron a este proceso.

Para terminar de definir el escenario, el gobierno argentino estaba abriendo las fronteras y estableciendo la convertibilidad.

Todo esto implicaba una situación de inestabilidad mucho más fuerte que los habituales *downsizing* de la época, en los que estaban en juego el trabajo, la indemnización, la posibilidad de encontrar otro trabajo o ponerse por su cuenta. El desempleo no era un hecho tan acendrado y consciente en la

mente de los argentinos como para identificar despido con falta completa de trabajo, como empezó a ocurrir más adelante, al aumentar la cantidad de personas desempleadas y la inversión en tecnologías que hacían inútiles habilidades que antes eran requeridas.

En Duperial hubo personas que perdieron su trabajo. Pero lo más grave era el desmembramiento de la empresa y la pérdida de esa sensación de inmensidad y de omnipotencia que había tenido la empresa hasta entonces y que habían vivido sus miembros por décadas.

Es muy arduo decirle a una persona que no tiene trabajo. Pero es peor decirle que su mundo se ha derrumbado, aunque siga yendo todos los días al mismo edificio.

En las personas se mezclan sentimientos de bronca, de melancolía, de pérdida, de tristeza, de miedo. No es el caso de uno mismo en su casa, eligiendo poner un kiosco, comprar un remise, entrar en un negocio con ese amigo que nos propuso trabajar con él o buscar un empleo. Es estar en un barco que era un supertransatlántico y que, sin que uno hiciera nada, se convierte en un barco, importante, pero ya no más ese superbarco que era. Y la pregunta siguiente era: "¿hasta cuando?".

Mantener la confianza de las personas en estas circunstancias es crucial. Y la cuestión central pasa por este tema.

El trabajo de visión que se hizo ayudó a analizar, canalizar y reencauzar situaciones, pero la clave estuvo en la actitud y la política de David Martin, quien eligió sacar de en medio los elementos que podían interferir y abrirse al contacto directo con todo el mundo. Al mismo tiempo mantenía en pie toda la estructura de los procesos que consideraba básicos.

Uno de los procesos que consideró básicos fue el procedimientos de crisis.

Antes de considerar este aspecto, hay que mencionar dos fuertes conmociones que sufrió el personal y que significaron otra prueba de la capacidad directiva de la empresa. Ellas fueron la mudanza del tradicional edificio que ocupaban y el cambio de nombre.

La mudanza

En 1994 se concretó el proyecto de vender el edificio en que Duperial había tenido su Casa Central por décadas y mudarse a dos pisos de un edificio cercano. La cuestión no era secundaria. Dejar el viejo edificio era doloroso y los miembros de la empresa se sintieron choqueados por el cambio.

Pero, además, al hacerlo se aprovechó la oportunidad para hacer otra modificación y eso fue hacer un planteo de la oficina con estilo abierto. Los gerentes dejaron de tener paredes donde repararse y estuvieron a partir de allí expuestos al resto del personal.

Este fue un impacto tan grande como el anterior, que, como ocurre siempre en estos casos, pareció mejor al personal no jerárquico, que a quienes tuvieron que pasar de oficinas cerradas a oficinas abiertas.

Pero esto fue también una señal de cuál era la dirección que tenía la empresa, que estaba mucho más basada en la comunicación que en el cerramiento jerárquico.

El cambio de nombre

En 1995 ICI tomó la decisión de unificar su nombre en todo el mundo, para tener una mayor claridad en la nueva economía globalizada. En la Argentina esto suponía cambiar el nombre tradicional de Duperial por el de ICI Argentina.

No era una cuestión menor, no tanto para el mundo exterior, cuanto para el mundo interior. La explicación a los medios y a las autoridades fué casi natural. No parecía que, en la situación actual del mundo, una empresa hubiera de tener un nombre diferente del resto de las empresas del grupo.

Se usó un eslogan interesante: "Durante cuarenta años nos han conocido por el nombre, Duperial, en los próximos nos conocerán por el apellido, ICI".

En lo interno el golpe fué duro. El personal sintió como una nueva pérdida la desaparición del nombre Duperial. Las

cosas estaban allí, las personas eran las mismas, pero ellos habían trabajado por muchos años en un lugar que se llamaba Duperial, no ICI, sin que esto significara algún sentimiento de resquemor contra la Casa Central, porque era obvio que la decisión era razonable. Costó tiempo y costó un esfuerzo de cada uno y de todos. De hecho los jubilados, que no están expuestos a la situación cotidiana, la siguen llamando "la Dupe", la empresa donde trabajaron toda su vida y de donde se retiraron.

El nuevo procedimiento de crisis

La empresa tenía un procedimiento de crisis y entrenaba a su personal para que estuviera en condiciones de prevenir y de enfrentar las situaciones críticas que se produjeran. Pero los cambios organizacionales lo habían erosionado. Las personas que debían actuar en más de un caso ya no estaban en la empresa, los lugares no eran los mismos, en fin , la situación había cambiado.

Una de las primeras acciones que se tomaron en este período fue la revisión y puesta al día del procedimiento de crisis.

La segunda, y contemporánea de la primera, fue la revisión de quienes quedaban como voceros y quienes serían entrenados para ocupar esos puestos en lo futuro.

Como resultado de estas acciones, se llevaron a cabo nuevos cursos de *Manejando la Crisis*, para mantener el mismo nivel de habilidad que la empresa tenía.

Este fue sin duda un alto criterio gerencial, ya que lo habitual es que en casos de dificultades, aun mucho menores que los que hemos descrito, se dejen de lado las buenas intenciones y las acciones positivas que se hubieren tomado para prevenir y enfrentar eventuales crisis. Eso no fué lo que ocurrió en ICI.

Las acciones preventivas

Fue asimismo claro para la Dirección que no solamente había que estar preparado para casos de crisis sino que había que prevenir las crisis todo lo que fuera posible. Para eso se concretaron acciones en distintas direcciones.

La primera acción de prevención fue mantener una fluida relación con los medios y las autoridades de cada localidad. El hecho de que la empresa estuviera en un período de cambio tan fuerte, podría hacer pensar a ambos grupos que en las localidades se podrían producir desinversiones o se podrían abandonar las prácticas de seguridad industrial habituales. Era importante mantener no solamente la *reputation*, sino también la credibilidad que va implícita en ella.

Tanto en Mendoza cuanto en San Lorenzo las personas de las localidades mantuvieron esos contactos, con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y la Coordinación de Relaciones Institucionales.

Pero había que demostrar específicamente a lo largo del tiempo que esas intenciones eran tales y se concretaban en hechos.

La Planta de Palmira

El mayor problema de la Planta de Palmira es el de los olores, que no son tóxicos, pero que son desagradables. Este era un problema recurrente que no había podido solucionarse. No fue sencillo enfrentarlo.

Los malos olores provenientes de una planta industrial son siempre sospechados de ser tóxicos. La zona, por ser vinatera, sabía que la materia prima era la borra de la uva y por lo tanto no era tóxica; pero no sabía qué otros productos se podrían añadir a la borra que fueran perjudiciales para la salud.

La acción de la Dirección de la empresa se orientó en dos sentidos: la comunidad y el gobierno. El problema no era un

problema de salud o un problema técnico cuanto un problema de percepción. De hecho las piletas que la empresa había construido años atrás estaban en una zona totalmente solitaria. Cuando el gobierno decidió pasar la autopista por esa región, los olores se hicieron perceptibles.

Se comenzó un trabajo con la comunidad, a la que se dieron las explicaciones del proceso y se le informaron cambios como el de la instalación de la planta de tratamiento. Con los colegios de la zona se plantan eucaliptos en un bosque experimental cerca del río próximo a la Planta, como un aporte a la naturaleza. Serán en total 60.000 árboles, con un gasto de 1.500.000 dólares.

Con el gobierno se acordaron etapas de mejoras, entre ellas la instalación de una planta que disminuyera esos olores, eliminándolos de la etapa de producción.

Con esta actitud de apertura propio de esta etapa en la Dirección de ICI, se logró modificar la actitud de quienes estaban enfrentados con la planta en Mendoza.

La Planta de San Lorenzo

Por su parte, San Lorenzo tiene los problema habituales en una planta química, lo que supone, además del mantenimiento de los equipos, la eventual polución que se puede producir.

También aquí se atendió a los posibles temores de la comunidad y a los del gobierno local. La comunidad ha estado muy relacionada con la Planta y muchas familias han estado por generaciones trabajando en ella. Por esto no había mucho que hacer en este sentido pero sin embargo se hicieron exposiciones en escuelas, universidades y grupos vecinales y era más la demostración de las acciones preventivas que se tomaban que la explicación de lo que ya era conocido.

Entre las acciones que se tomaron cabe mencionar el aumento en la altura de las chimeneas de la Planta para que los gases no cayeran sobre la zona.

Asimismo se profundizó la protección de los tanques,

ampliando las áreas de aislamiento para caso de derrame y se colocaron protecciones en todos los caminos para evitar eventuales despistes de camiones. Tanto el endicamiento cuanto las defensas fueron un resultado secundario de los cursos de *Manejando la Crisis* que hacía la empresa, pues uno de los casos que se habían desarrollado era el de un camión que sufría un despiste dentro de la Planta.

Se realizaron mejoras ergonómicas en los embolsados de las plantas de Pftalico y Polietileno, se instaló un medidor continuo de SO_2 en la salida de la chimenea de la planta de Ácido Sulfúrico, se construyeron líneas de vida para engancharse durante los trabajos en los camiones, se aisló acústicamente a extrusores, se trató la incineración de askarel y residuos contaminados, se colocaron alarmas sonoras de retroceso en todos los vehículos industriales de uso interno, se compraron equipamientos para control y respuesta a emergencias en nuevas tecnologías, se mejoró el sistema de tratamiento de la Planta con construcciones tales como la pileta de aquietamiento, los separadores, los barredores de fondo API, etcétera, se incluyó en la evaluación de desempeño del personal la seguridad como un elemento importante en la calificación final y, para no seguir con esta enumeración, baste señalar que el sector de servicios pasó el millón de horas sin accidentes inhabilitantes durante los años 1995 y 1997, que todo el complejo industrial no tuvo ninguno durante 1996 y que la Planta de Campana estuvo dos años sin ningún accidente inhabilitante.

Esto demuestra que el nuevo Manual de Procedimientos de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, con sus 33 procedimientos, terminado en 1994, no fue simplemente un manual impuesto sino que el consenso logró resultados tan efectivos como los enunciados.

El camino del sulfuro

El sulfuro de carbono es un producto que requiere un proceso de producción y de transporte cuidadoso. El sulfuro de carbono de ICI es reconocido por su calidad y este ha sido

un punto fundamental para que la empresa haya tomado gran parte del mercado brasilero.

Pero esto no hubiera sido posible sin que al mismo tiempo se desarrollara una iniciativa que se llamó "el camino del sulfuro", y que consistió en relevar las carreteras que deben transitar los camiones que unen la Planta de San Lorenzo con los clientes brasileros.

Una vez hecho el relevamiento, un grupo de personas se dedicó a mantener reuniones con los grupos de defensa civil, bomberos y policía de cada una de las localidades que atraviesan esas rutas para instruirlos acerca de la calidad del sulfuro de carbono, de cómo manejarlo y de cómo trabajar en caso de algún accidente de algún camión que transportara este producto en particular.

Esto permitió colaborar en la seguridad de la larga franja que separa la fábrica de los clientes y a la buena imagen de la empresa, tanto cuanto a la venta del producto.

La efectividad del procedimiento se pudo poner en práctica. No fue un acto directo de ICI sino un acto involucrada en cualquier tema que la tocara.

Fue un camión de un contratista que llevaba sulfuro de carbono a Brasil. En el Chaco se cayó a una zanja.

Por supuesto los periodistas aparecieron inmediatamente, pero también aparecieron enseguida el vocero y los técnicos de la Planta que está en Santa Fe y los bomberos del lugar que supieron de qué se trataba y qué había que hacer.

El camión quedó fuera de todo peligro. Se hizo el trasvase de material. Se llamó a una grúa para que sacara al camión de la zanja, y lo hizo exitosamente. La crisis fue controlada sin daño mayor al del accidente.

Dimensión económica del compromiso

Las acciones se pueden medir desde diferentes puntos de vista. Pero no cabe duda de que la visión económica permite calibrar el esfuerzo que se ha realizado en un campo determinado. Mucho más en una empresa comercial.

ICI, en este período al que nos referimos, puso fondos a disposición del objetivo enunciado, que de por sí expresan el compromiso de la empresa con la intención enunciada de prevenir riesgos.

Para dar algún reflejo de este esfuerzo hay que tener en cuenta sobre todo que se trata de una empresa que en ese período sufrió una disminución de su envergadura, lo cual hace que todas las personas involucradas tiendan a situarse en posiciones conservadoras.

Pues bien, ICI gastó en cuestiones de prevención de riesgo durante este período, 3 millones de dólares y en inversiones para prevención de riesgos, 11,8 millones de dólares.

Conclusión

ICI, conocida por su nombre de pila como decía el eslogan utilizado en el cambio de nombre, fue durante toda su vida en el país una gran empresa con políticas definidas. Las épocas y el carácter de gran empresa hicieron que su cultura fuera una cultura donde los valores jerárquicos eran importantes. Al mismo tiempo era una cultura donde desde el comienzo hubo un espacio para la seguridad industrial, lo que significa prevenir el conflicto, pero fué también una empresa que no se preocupó por estar en la primera línea de relación con los medios.

Cuando se produjeron las modificaciones de fines de la década del 80 y principios de la del 90, la empresa cambió su estructura y cambió también su dinámica.

La estructura fue modificada por una serie de circunstancias que hemos delineado, pero la dinámica fue cambiada por un Presidente que le dio a la empresa una apertura que no había tenido hasta ese momento. David Martin logró, con ese nuevo estilo, que se pudieran hacer todos los cambios que había que hacer.

Y todo esto no lo hizo abandonando las actividades que habitualmente se dejan de lado en las crisis, sino que continuó trabajando en los temas de capacitación y en especial en la visión de la empresa, una visión compartida que logró que los

miembros de Duperial adoptaran una actitud positiva frente a un gran cambio.

Tampoco dejó de lado los problemas de la crisis, desde el mantenimiento y puesta al día de las políticas, la renovación de las relaciones con los gobiernos locales, una nueva manera de acercarse a los medios y el entrenamiento del personal para enfrentar la crisis.

Todas estas cosas no se logran de una manera fácil. Han sido tiempos complejos, complicados además por la nueva dinámica en la Argentina y en el mundo todo. Para esto hay que saber navegar y cuando se hace saber, parece mucho más fácil que lo que es estar en el ojo de la tormenta y al mismo tiempo mantener estructuras básicas. No es lo habitual y creemos que ese es el punto en el caso de Duperial ICI.

Manuel González Baños

Consultor en Relaciones Institucionales.
Abogado.
Master en Administración de Empresas.
Ex-Gerente de Relaciones Públicas y
Comunicaciones Institucionales en
Duperial SAIC.

Ovidio Lagos

Periodista.
Consultor en Relaciones Institucionales.
Colaborador de distintos medios, ha
ocupado cargos jerárquicos en
Panorama, La Opinión, Reuter, etc. y
dirigió programas de televisión.
Ex-Director periodístico del noticiero
del Canal 47 de Nueva York.

Prevenir y manejar una crisis corporativa se ha transformado en una necesidad para los hombres de empresa.

La globalización de la información y su inmediatez han logrado que las corporaciones deban formular nuevas estrategias de comunicación en una situación de crisis.

El *low profile* y la falta de transparencia pertenecen a otras épocas, estilos que chocan con las reglas actuales que imponen los medios electrónicos de comunicación. Sin embargo, no todos están preparados para enfrentar a las cámaras de televisión durante un “reportaje de asalto” en tiempo real.

Jaime Maristany, Horacio de Dios, Manuel González Baños y Ovidio Lagos —hombres que provienen tanto de las empresas como del periodismo— trazan un apasionante ensayo sobre las exigencias mediáticas de la actualidad y ofrecen su propia experiencia en más de cien cursos realizados en los últimos catorce años en materia de entrenamiento para ejecutivos.

Manejando la crisis conforma una lectura imprescindible para quienes ocupan altos cargos en corporaciones y por lo tanto deben prevenir las crisis, y en algún momento, enfrentar a los medios de comunicación.

