

Introducción: Qué encontrará en este libro

PUENTE SOBRE AGUAS TURBULENTAS fue mi primer disco, un single de 45 rpm. No lo compré yo (era un niño), pero fue un regalo de esos que configuran la personalidad. Salió de la nutrida lista de canciones favoritas de mi madre, cuando empezaba a montar la banda sonora de mi propia vida. Recuerdo que lo escuchaba tantas veces, que pronto me regalaron otros, para que no fuera monotemático... Hablar de Simon & Garfunkel en 2021 es quizá demasiado revelador de mi edad proyecta, pero les debo este homenaje por haberme inspirado en su canción para el título.

Vivimos en mares turbulentos. Lo que llevamos de siglo está plagado de sucesos dolorosos en todos los sectores, desde el financiero a las telecomunicaciones, la energía o el consumo masivo, en instituciones religiosas y en ONG de fines beneméritos. Y no han afectado a empresas de segundo nivel: las han sufrido organizaciones de gran prestigio y larga tradición.

Ahora mismo, cuando cierro esta edición, las portadas de los medios están centradas en erupción del volcán de Cumbre Vieja en la isla de La Palma, donde se aprecian los rasgos de cualquier crisis: incertidumbre, información insuficiente y confusa, desconfianza en las autoridades, miedo a reaccionar demasiado o demasiado poco, y la disyuntiva habitual: ¿espero que no pase nada más, o me preparo para lo peor? En este contexto, la gente espera de los líderes políticos y empresariales unos ni-

veles de competencia, previsión y responsabilidad sin precedentes en la historia. Les exige, en primer lugar, que empresas grandes y pequeñas, organismos públicos e instituciones del tercer sector actúen en modo seguro, y prevengan cualquier cosa que pueda dañar a personas y bienes. En segundo lugar, les impele a que estén preparados para enfrentarse a problemas inesperados.

En las crisis la gente echa en falta verdaderos líderes. Este libro pretende contribuir a la formación de personas que pasen de directivos a líderes. La gestión de crisis no es una disciplina teórica, sino sobre todo una sabiduría práctica. Sus recomendaciones proceden de la experiencia: lecciones aprendidas en crisis bien o mal gestionadas. El hilo conductor de este libro es la virtud principal del que gobierna: la prudencia. La persona prudente pide consejo, y este libro condensa los consejos de los que pasaron por el mismo trago.

En sus clases de gobierno corporativo en el IESE y en otras escuelas, mi añorado colega Luis Manuel Calleja repetía con frecuencia que los consejeros delegados deberían dedicar su atención a tres cosas: a las excepciones a las reglas, a las crisis y al futuro. En efecto, si es una crisis, la alta dirección es responsable y ha de involucrarse. Si no lo hace, no es una crisis de veras, o bien es un indicio de que la organización no piensa estratégicamente.

Manejar una crisis requiere mucha comunicación, porque requiere actuar en dos ámbitos: arreglar el problema y contar qué está pasando. Ambas están interconectadas: sin asegurarme el consenso de mis públicos, no sobreviviré a la crisis.

Nos moveremos a caballo entre dos ámbitos, la ciencia del management y el arte de la comunicación. Saber enfrentarse a una crisis es elemento básico de la gestión, y la prueba del algodón del comunicador, ya que –como dice Antonio Hernández Deus, uno de mis maestros y jefe mío durante un par de lustros– «la única comunicación de verdad es la comunicación de crisis», pues solo entonces muchos jefes prestan atención a la comunicación, y con motivo, porque muchas veces la supervivencia depende de la comunicación.

Los principios prudenciales de la gestión y comunicación de crisis han de practicarse... con prudencia. No son recetas mágicas para seguir a pies juntillas, ni protocolos de aplicación automática que me ahorran pensar. Más que respuestas, proporcionan las preguntas que todo líder debería hacerse. O sea, nada de rigideces y mucho de epiqueya. Por ejemplo,

«elegir siempre lo más seguro» no se puede llevar hasta el extremo: el único modo de evitar los riesgos es no hacer nada (y ni con esas). Lo mismo vale para decir siempre la verdad, o asumir la propia responsabilidad. «Todo con medida, nada con exceso», dijo Solón, uno de los siete sabios de Grecia, y se aplica hasta a la prudencia.

Este libro bebe de cuatro fuentes distintas. En primer lugar, de monografías de la disciplina, que va adquiriendo solera. Después, de *case studies* de crisis sufridas por instituciones de diverso tipo. Con su disposición abierta a contar qué pasó y qué aprendieron, esas empresas han contribuido al progreso de manera impagable. Debemos estar reconocidos a esos directivos valientes que optaron por la autocritica, la transparencia y la responsabilidad social. En tercer lugar, de la investigación aplicada, que pasa por el tamiz de la prueba empírica las conclusiones de los *case studies* o de la intuición. Por último, de mi propia experiencia personal en este campo.

La gestión de crisis está muy relacionada con la ética. Los principios de individuos y organizaciones se ponen a prueba cuando hay dificultades. Las crisis son el momento de la verdad, que permiten comprobar de qué pasta estamos hechos. En las crisis descubrimos héroes como Chesley “Sully” Sullenberg, el piloto que en 2009 supo amerizar en el río Hudson su avión averiado, y salvó a todos sus pasajeros y a la tripulación. También reconocemos villanos como Francesco Schettino, el capitán del crucero Costa Concordia que volcó en 2012 por culpa de su imprudencia, y responsable de la muerte de 32 personas.

Eso explica que la palabra «ética» sea uno de los términos más usados a lo largo del libro. Cuando hablo de bueno y malo, de justo e injusto y de deberes y obligaciones, sigo los principios de la ética clásica, que reconoce que junto al ser hay un deber ser: es decir, que el bien se presenta al ser libre como un deber interno de conciencia, como realidad distinta de lo que es útil, o estadísticamente normal, o jurídicamente exigible. Esta corriente de pensamiento, que va desde Aristóteles hasta Spaemann pasando por Tomás de Aquino, Pieper y MacIntyre, habla de la ética como saber normativo, pues establece normas de conducta de valor absoluto e incondicionado. Espero que estas sencillas coordenadas basten para ser transparente en mis planteamientos de fondo.

Al escribir este libro tenía en mente a los participantes en programas del IESE para directivos. Mi propósito es hacerles reflexionar de manera ordenada acerca de los principios y las prácticas más eficaces en la gestión de crisis. Mi objetivo es hacer pensar, no dar recetas. Podría hacerse

de otro modo (hay magníficas monografías planteadas como prontuarios de acción inmediata), pero he preferido entrar a los temas con calma, y discutir mentalmente con el lector sobre sus modos de pensar y sobre sus hábitos de liderazgo.

Esa elección me ha llevado a adaptar el estilo a sus circunstancias. He preferido que sea de lectura fácil, menos académico. Por eso, omito las referencias bibliográficas completas, y me limito a decir de qué autor procede una idea feliz. Quizá me equivoque, pero dudo mucho que les sea útil saber de qué página saqué una buena cita. Quien quiera saber más encontrará pistas en la bibliografía.

El núcleo central procede del libro *Comunicar en aguas turbulentas*, que escribí en 2014 para comunicadores. Las modificaciones son profundas. He cambiado el enfoque para dirigirme sobre todo a directivos. Después, he incluido ideas procedentes de mis experiencias en estos seis años. Por último, he añadido muchas historias de crisis corporativas, a final de cada capítulo y en las notas a pie de página. Son episodios reales (algunos descubiertos por mis alumnos), ejemplos elocuentes de buena y mala gestión de crisis. No pretendo criticar a nadie: es más, he elegido casos de empresas exitosas, para ilustrar una lección importante: también líderes inteligentes y experimentados al frente de empresas rentables y respetables sufren crisis severas. Nadie está eximido de prepararse.

Concluyo expresando mi gratitud a dos maestros que ya no están con nosotros, Carlos Llano e Alfonso Nieto, y a mis colegas Miguel Ángel Ariño, Juan Pablo Cannata, Marc Carroggio, Marilú Esponda, Mireia Las Heras, Juan Manuel Mora, Xosé Ramón Rodríguez-Polo, Rafael Rubio, Guido Stein, Antonino Vaccaro y Julián Villanueva, que han leído distintos borradores del libro y han aportado numerosas ideas, sugerencias y puntos de reflexión. También me siento en gran deuda con los que han pasado por mis aulas, porque tienen mucha parte del mérito de cuanto haya de positivo en estas páginas... y ninguna responsabilidad en sus defectos.

Yago de la Cierva Á. de Sotomayor
Madrid, 14 de abril de 2021