Decálogo para la gestión de crisis en universidades

Descripción

Broadchurch es una serie dramática que se estrenó en 2013. El argumento resuelve un asesinato. A medida que se desarrolla la acción, se revelan secretos ajenos al caso que nunca debieron salir a la luz. La conversación entre los dos detectives protagonistas es un buen marco para iniciar una reflexión sobre prevención de crisis:

—El hecho es que, si revuelves suficientes piedras, siempre encontrarás algo desagradable —le indica el detective experimentado a su compañera.
—¿Qué?, ¿estás diciendo que Mark Latimer es culpable?
—Estoy diciendo que, si investigamos a cualquiera el tiempo suficiente, encontraremos algo. Tú, yo, cualquiera —concluye el investigador.

Nuevarevista.net

Las crisis corporativas desnudan a las organizaciones. Las sitúan bajo un poderoso microscopio de alta definición. Desgarran sus costuras y desvelan sus vergüenzas, esas pequeñas o grandes incoherencias que se van dejando pasar bajo el radar y que nadie habría descubierto… si no hubiera estallado una crisis. La crisis es un obstáculo extraordinario que constituye un peligro serio por la gravedad de sus efectos, la rapidez en que suceden, la incertidumbre sobre cómo evolucionará y la confusión que provoca la necesidad de tomar decisiones sin tener todos los datos a disposición.

Nunca han existido crisis «a cámara lenta». Pero, antes del nacimiento de Twitter y WhatsApp, confiábamos en la *Golden hour*, la hora de oro, un tiempo muerto en el que la institución podía hacerse cargo de la situación y tomar decisiones que permitían alinear a todos los actores. Hoy, calculamos que esa «hora» se ha reducido drásticamente a unos quince minutos. En quince minutos, si los equipos no están previamente entrenados y las decisiones operativas ensayadas… las «piedras empezarán a levantarse» y lo más probable es que lo más sencillo empiece a complicarse… hasta que, si tenemos suerte, «la lupa» se aleje y se inicie otra tormenta en otro lugar.

Desde hace tres años, nuestro equipo de investigación (Centro de Gobierno y Reputación de Universidades) ha analizado más de 25 casos de crisis para identificar los riesgos a los que se enfrentan las universidades, porque pensamos que el entorno universitario requería una investigación propia.

¿Son distintas las crisis en la universidad?

Las universidades sufren incendios, inundaciones… y, lamentablemente, no se libran de los abusos de poder y las malas prácticas éticas o imprudentes; pero, la universidad posee también una naturaleza peculiar que responde de forma diferente a esta situación. La universidad es una comunidad que se mantiene unida por vínculos de diferente valor y fortaleza: relaciones personales, emocionales y legales, de tipo laboral o contractual, por lo que las teorías de la gestión de crisis han de aplicarse de un modo particular, pues las herramientas y palancas de gobierno clásicas no siempre son tan inmediatas o unívocas como resultaría conveniente.

Por un lado, la cadena de mando entre la autoridad académica y los profesores no es idéntica a la que existe entre empleados y empleadores, ya que los profesores gozan de libertad de cátedra; por otro lado, el personal administrativo está protegido —sobre todo en el gran grupo de universidades públicas— por una intensa y tupida red legal; y en los centros privados de tendencia, unidos por otros valores afectivos. Unos y otros se sienten protegidos más allá que un trabajador ordinario y demandan de sus jefes decisiones alineadas con una identidad que a veces no es fácil definir.

En otro nivel, encontramos las relaciones de confianza y admiración entre profesores y alumnos, que no se identifican con los tradicionales lazos entre cliente y proveedor de servicios. Además, deberían analizarse los vínculos con los antiguos alumnos cuya marca personal y profesional depende también del prestigio de su universidad y sobre los que la universidad ya no tiene más que una influencia emocional… pero sí un riesgo reputacional. Por último, qué decir de los donantes… y por supuesto, de la relación con las autoridades a las que responde la universidad como servicio público.

Nuevarevista.net

Todas estas peculiaridades que distinguen a los entornos universitarios suponen ventajas y desventajas. La principal fortaleza, y por tanto la solidez de su reputación, descansa en la vitalidad de todas estas relaciones. Por eso, cuando en una crisis exponemos esas relaciones a un peligro, nos estamos jugando mucho más que una línea de la partida de la cuenta de resultados. Estamos arriesgando su esencia, su credibilidad, la fuente en la que descansa la confianza de todos los que formamos parte de ella. En cierto modo, la crisis corporativa pone en juego su razón de ser y su futuro. Tampoco sería justo, considerar que ese entramado de relaciones funciona solo como una maraña que nos atrapa o limita. Ese «ovillo» también puede abrazarnos en sentido inverso como una tupida red de protección.

Por último, otro de los aspectos diferenciales es el ritmo con el que se gestiona el tiempo. Las universidades son instituciones centenarias, testigos apasionados del ir y venir de sus estudiantes, dispuestos a cambiarlo todo, sin que apenas cambie nada curso tras curso. **¿Puede una institución relacional de naturaleza tan particular como la universidad prepararse para actuar como exige una crisis: de forma acompasada y ordenadamente ante una eventualidad urgente y grave?** Nosotros creemos que sí.

En cualquier caso, leer, escuchar o estudiar crisis ajenas enseña y sensibiliza. Las organizaciones inteligentes aprenden de sus propias crisis, pero las organizaciones excelentes saben aprender de las crisis ajenas. Cuando los equipos se empapan de esta sensibilidad responden con prudencia y acierto a los embates, adelantándose y consiguiendo, incluso, que las “granadas” no estallen. Concluimos con un decálogo de buenas prácticas que compartimos:

1. Lidere: decida quién mandará, cómo y cuándo

Existen dos tipos de crisis: las que exigen una respuesta técnica y las que requieren decisiones políticas. En el primer caso, la responsabilidad de rectorado se centra en asegurarse de que los planes de emergencia y los protocolos estén actualizados y sean efectivos. En segundo, el éxito dependerá de que una buena coordianción: que todos sepan qué hacer, que entiendan lo que se espera de ellos, que conozcan la estrategia a seguir y que estén capacitados para ponerla en práctica.

2. Escuche y responda: quien escucha, aprende

Las crisis avisan. En un entorno caracterizado por el cambio, la inacción o el mantenimiento de un discurso pueden llevarnos a una posición incómoda. Las universidades deberían desarrollar la «inteligencia de contexto». Esto es especialmente relevante en el caso de las universidades de tendencia cuyo discurso público contradice, en algunas ocasiones, sus principios.

El problema no radica en la capacidad de una organización para escuchar o no escuchar, sino en la actitud que adopta hacia aquellos que llevan malas noticias. **A menudo, se aceptan y se promocionan las alabanzas, que a veces son adulatorias, pero se minimizan o incluso se ocultan las opiniones discordantes o críticas expresadas por amigos, empleados, estudiantes o autoridades públicas,** acusándolas de estar basadas en prejuicios, falta de conocimiento o malas experiencias previas. **Es importante que las organizaciones fomenten una cultura de apertura y confianza, donde todas las opiniones sean consideradas y valoradas**.

Nuevarevista.net

3. Prepárese: tiene medio camino andado

No tiene sentido escuchar si no concretamos en estrategias que mejoren el posicionamiento. Así, **conviene formar un comité que revise periódicamente los riesgos** a los que se enfrenta, integre todas las competencias y sensibilidades afectadas y analice las posibles crisis que puede sufrir la universidad para analizar alternativas.

4. Serenidad, diligencia y empatía

Cuando estalla la crisis, el rector o la rectora serán los encargados de tomar la decisión de convocar al comité de crisis. La primera reunión es esencial para marcar las líneas de acción. Especialmente, su primera intervención. Sus directrices enmarcarán el tono, reforzarán la unidad y los valores que inspirarán la respuesta institucional. **Si hay certeza de la responsabilidad de la organización, cuanto antes se asuma y se pida perdón, mejor. No hace falta que jurídicamente se haya producido una sentencia. En caso de que se trate de una acusación injusta, hay una obligación moral de defenderse.** Por último, si no hubiera certeza sobre los hechos y sus causas, hay que aclarar las circunstancias iniciando una investigación propia o independiente, manifestando nuestra buena disposición a responder de nuestras responsabilidades y reformar lo que sea necesario para que no se vuelva a repetir la situación. **Una vez se toman las decisiones, se comunican.**

5. Comunique: «Lo mejor es enemigo de lo bueno»

Las principales dificultades que frenan y retrasan la comunicación se repiten una y otra vez en cada crisis. Generalmente, nunca se dispone de toda la información. El comité prefiere no equivocarse y busca redactar un comunicado en el que todo este «atado y bien atado». Pero, existe mucha presión de los públicos para conocer. Los rumores corren por la organización. También se produce presión

por parte de departamentos legales o técnicos, sin sensibilidad hacia las áreas de comunicación que ven más riesgos en la comunicación que en la «no comunicación». Así, **los abogados suelen preferir expresiones que protegen a la organización, pero no empatizan con las víctimas**. Por otro lado, cuando están involucradas personas damnificadas, suele haber desacuerdos con las versiones… y el proceso de corrección se alarga en un bucle infinito.

La experiencia nos dice que es el momento del liderazgo. La velocidad de reacción es un factor decisivo de eficacia. **Toda crisis provoca un vacío de información. Si la institución logra llenarlo, los daños se podrán limitar considerablemente en cuanto que se gana la estima de los públicos** . Quien controla la información, controla la crisis.

6. Empatice con las víctimas y afectados

En una crisis, la institución no lo está pasando bien. Pero, a la hora de comunicar conviene situarse en el lugar de las personas que lo están pasando peor que uno. **Para comunicarse con las víctimas, prefiera la comunicación directa para hacer llegar sus mensajes sin intermediarios**. De este modo, puede tener el *feedback* de lo que se dice.

7. Informe a todas las audiencias

El enfoque más provechoso de la gestión de crisis es realizar un mapa de grupos de interés, valorando especialmente a los más afectados. Se debería intentar entender bien qué saben, qué daños han sufrido, sus temores, expectativas, cómo perciben el rol de la universidad, su responsabilidad. Se requiere un plan integrado de todos los canales para los distintos públicos.

Nuevarevista.net

8. Depure responsabilidades y cumpla sus promesas

En caso de que se descubra que se han cometido irregularidades o actuaciones no correctas, por acción u omisión, es necesario depurar responsabilidades. **Prescindir de los servicios de los culpables ofrece un mensaje claro y contundente de que efectivamente se están poniendo todos los medios para que la crisis no vuelva a suceder**.

Cuando baja la espuma de la crisis, aparecen algunos damnificados afectados por decisiones que se han tomado sin tener en cuenta su sensibilidad. Cuando vuelve la serenidad, es posible disculparse y o reforzar la fama de alguna persona o pedir perdón y restablecer la fama dañada.

9. Cierre de la crisis

Sin precipitarse, pero sin retrasarlo hay que poner una fecha al fin de la crisis. Un evento sobrio transmite un mensaje de renovación y compromiso.

10. Difunda lo aprendido

Publicar el relato de lo sucedido en la web es la mejor garantía para, en primer lugar, aprender de lo sucedido; pero en segundo lugar, nos permite imprimir una huella de nuestra versión para la historia. ¡Le sorprendería ver la cantidad de información dormida que se puede encontrar en la web sobre crisis cerradas!

En dos palabras

El mundo *online* ha acelerado la forma en la que evolucionan las crisis y nos ha robado el tiempo para explicarnos. En los entornos educativos esto supone un nuevo escenario en el que debemos ser capaces de manejar conversaciones sociales, en el sentido más amplio de la palabra, sobre temas controvertidos. Para conseguirlo, no hay otro camino que redoblar los esfuerzos para dotar a toda la organización de la capacidad de desarrollar una especial sensibilidad de escucha social que nos permita adelantarnos a los problemas; desarrollar una narrativa convincente que evite batallas y un pensamiento estratégico que nos ayude a salir victoriosos de las que se nos planteen.

Fecha de creación
10/07/2023
Autor
Yago de la Cierva & Mercedes Castelló & Paulina Guzik

Nuevarevista.net