

# OPINIÓN

## STICKY CRISIS

En el año 2015, la revelación de que Volkswagen había manipulado las pruebas de emisiones de sus vehículos diésel destapó una crisis que dañó profundamente su reputación y credibilidad en el mercado global. Quedaron a la vista fallas en la ética corporativa y en su cultura organizacional. Lo que comenzó como un escándalo técnico se convirtió rápidamente en una "sticky crisis" o crisis pegajosa. Estas son como una enfermedad crónica. A diferencia de los escándalos aislados, se perpetúan en el tiempo, se arraigan en el núcleo de una organización y generan daños reputacionales duraderos.

Las crisis persistentes son más comunes de lo que se imagina. En Chile, toda industria que impacta el medio ambiente está expuesta a este tipo de crisis. Tal es el caso de la industria forestal, la pesquera y la salmonicultura. Las industrias que se perciben en conflicto con derechos sociales, como la salud (farmacias e isapres), una vivienda digna (constructoras de viviendas sociales) y una vejez decente (AFPs), también suelen enfrentar crisis persistentes. Estas no se resuelven con los instrumentos tradicionales asociados a los manejos de coyunturas críticas. Las disculpas públicas, los cambios de imagen corporativa, las estrategias de comunicaciones, las campañas de relaciones públicas, no sirven. Lo que se requiere para salir gra-



**PABLO HALPERN**

Director del Centro de Reputación Corporativa ESE Business School, Universidad de los Andes

dualmente de ellas son transformaciones profundas.

Para abordar las *sticky crisis* es necesario introducir cambios de liderazgos, redefinir objetivos corporativos e implementar mecanismos robustos de control y evaluación. Otra estrategia es establecer alianzas con entidades externas que ayuden en la recuperación de la credibilidad, que es lo que hizo Nike. Esta compañía se vio envuelta en un escándalo de explotación laboral que la dañó por más de una década. Nike fue acusada de utilizar a menores de edad en sus fábricas en países en desarrollo. Nike colaboró con ONGs y organismos internacionales para establecer estándares laborales más justos y transparentes, logrando restaurar la confianza de los consumidores.

Las *sticky crisis* son existenciales. En ellas, una organización debe confrontar su identidad, su propósito y su dirección futura. Se trata de un ciclo desafiante que puede poner a prueba la capacidad de resiliencia y adaptación de una empresa. Enfrentar estas crisis requiere de una introspección profunda y, en muchos casos, de una transformación integral. Solo aquellas organizaciones que logran aprender a partir de ellas pueden salir fortalecidas y alineadas con aquello que la sociedad espera de ellas. ■