

Cómo la BBC fue incapaz de manejar su propia crisis

Fuente: <http://www.wharton.universia.net/> Febrero/2004

El presidente y los altos ejecutivos ya no están; han dimitido para desviar la atención de las críticas a la organización y ser responsables de sus propios errores. Varios empleados excelentemente cualificados también han dejado la empresa; aún no está claro si se fueron voluntariamente o a la fuerza. Un informe de 740 páginas elaborado por un experimentado juez describe con pelos y señales todos los errores cometidos. Y su excelente reputación puede haberse manchado por las acusaciones de falta de profesionalidad y trabajos ínfimamente realizados.

¿Estamos hablando de Enron? ¿De Arthur Andersen? ¿De Tyco? ¿De ImClone Systems?

No. Se trata de British Broadcasting Corporation, conocida familiarmente entre millones de británicos como Beeb. Esta empresa pública, que tiene canales de televisión y radio y que se financia con un impuesto sobre la televisión, está inmersa en la mayor crisis de gestión de sus 80 años de historia.

Los expertos en negocios y periodismo no acaban de ponerse de acuerdo sobre si la reciente controversia dañará a largo plazo la reputación de la BBC de ser una cadena con credibilidad e imparcialidad. Sin embargo están de acuerdo en que la BBC, al igual que las empresas estadounidenses que se han enfrentado últimamente a crisis éticas, podría haber aminorado los daños si su gestión hubiese sido mejor en las etapas iniciales. La BBC optó por adherirse precipitadamente a un informe elaborado por uno de sus empleados sin asesorarse previamente sobre la exactitud del mismo. Cuando se demostró que estaba lleno de imprecisiones y errores, a la organización le salieron los colores.

“Lo que sucedió no tiene precedentes”, dice Patrick Barwise, profesor de gestión y marketing en London Business School. “Es la primera vez que la BBC pierde su presidente y director general. La BBC es una marca muy fuerte, una marca en la que se confía, pero en algunos aspectos se ha equivocado, lo cual no ha sido bueno para su credibilidad”.

En mayo, un periodista de la BBC llamado Andrew Gilligan declaraba en un programa matutino de radio que el gobierno de Blair “posiblemente sabía” que las declaraciones que había realizado, antes de que se desatase la guerra de Irak, afirmando que Saddam Hussein tenía armas de destrucción masiva eran falsas. Asimismo Gilligan declaraba que el gobierno de Blair había “maquillado” el informe que se difundió públicamente en el que justificaba su intervención en Irak.

La reacción del gobierno de Blair fue tremenda, embistiendo repetidamente contra la BBC y finalmente solicitando una investigación independiente al juez Lord Hutton. Algo más tarde salía a la luz que la fuente de las declaraciones de Gilligan era David Kelly, un experto en armas que trabajaba para el gobierno británico. Poco después Kelly se suicidaba.

El mes pasado Hutton publicaba su informe en el que se acusa a la BBC de hacer reportajes de ínfima calidad y de mala supervisión editorial. Así, se afirmaba que la cadena había cometido el doble error de defender a

Gilligan sin verificar los hechos de la historia. También exoneraba al gobierno de Blair y al servicio de inteligencia británico sosteniendo que básicamente hicieron lo mejor que podían hacer dada la información con la que contaban y que no mintieron intencionadamente a los ciudadanos.

En cuestión de días Gavyn Davis y Greg Dyke, presidente del consejo de administración y director general de la BBC respectivamente, dimitieron. La BBC también se disculpó públicamente en dos ocasiones. Asimismo anunciaba que se estaban realizando cambios en su política editorial para asegurarse de que un incidente como éste no se pudiese volver a repetir.

Tras la publicación del informe Hutton, las encuestas realizadas en el Reino Unido muestran que aún hay un mayor porcentaje de la población que confía más en la BBC que en el gobierno de Blair. Y la oposición sigue pidiendo la dimisión de Blair por su apoyo a la Guerra contra Irak, tema que goza de muy poca popularidad en el Reino Unido.

En un informe escrito publicado por la London School of Economics, el profesor de ciencias políticas Patrick Dunleavy llamaba al informe Hutton una "operación de maquillaje total. Los hechos que subyacen detrás de la reyerta entre el gobierno y la BBC básicamente han confirmado los errores del servicio de inteligencia [para armas de destrucción masiva] del gobierno y las increíbles inexactitudes incluidas en el dossier publicado por el gobierno. Hutton lo considera algo fortuito, algo que mucha gente consideraría racional hacer".

No obstante, la BBC podría haber manejado mejor su parte de la crisis, dice Martin Conyon, profesor de gestión de Wharton nacido en el Reino Unido y doctor por la Universidad de Warwick. "Si los políticos empiezan a atacarte, la reacción natural es luchar y apoyar a tu gente sea cual sea el coste. Pero también me parece un modo inapropiado de reaccionar" desde el punto de vista de la gestión.

"Quieres un entorno en el que los empleados se sientan apoyados y por tanto puedan realizar su trabajo", añade Conyon. "Pero cuando existe la acusación de que Gilligan estaba involucrado en periodismo poco profesional, la respuesta de la BBC debería haber sido Por el momento le apoyamos a él hasta que estudiemos todos los hechos, pero si ha quebrantado nuestro código, iniciaremos los oportunos procedimientos disciplinarios".

De hecho, en opinión de Dick Wald, profesor de periodismo en Columbia University y antiguo ejecutivo de información con NBC y ABC, Gilligan puede haber violado los principios fundamentales de la BBC. "Una de las reglas de la BBC es que no se debe improvisar con historias importantes. Gilligan estaba improvisando cuando dijo posiblemente sabía, y no estuvo bien. La probabilidad de que las cosas saliesen mal podría haberse reducido si no hubiese improvisado tanto cuando estaba en el aire". Las reglas de otros muchos canales obligan a los editores y productores a aprobar aquellos reportajes con historias controvertidas y a los periodistas a atenerse al guión marcado, añade Wald.

Al igual que Conyon, Wald dice que la BBC debería haberse tomado su tiempo para averiguar quién tenía razón antes de reaccionar. "La primera norma en cualquier crisis es comprender qué es lo que ha pasado". Si un medio de comunicación se da cuenta de que estaba equivocado, "lo que tiene que hacer a continuación es rectificar e intentar que se deje de hablar del tema lo antes posible. Luego debe procurar que no ocurra de nuevo. Desde luego el ser humano siempre es capaz de inventar otro modo nuevo de meter la pata".

La imposibilidad de hacer cumplir las normas éticas a menudo es fuente de problemas para las organizaciones, dice Michael Useem , profesor de gestión de Wharton y director del Center for Leadership and Change Management de la misma universidad. Normalmente la gente sabe qué es lo que debería hacer, pero fallan en su ejecución.

Tomemos el ejemplo de Enron, tal vez el ejemplo más prominente de embustes corporativos y errores en la gestión en Estados Unidos. Useem afirma que la empresa energética, con sede en Houston, tuvo que suspender su código ético cuando aprobaba la primera de las asociaciones “no registradas en los libros” propuesta por el entonces director financiero Andrew Fastow. El problema fue que los empleados que informaban directamente a Fastow jugaron a dos bandas durante las negociaciones con la empresa matriz. El consejo de administración por tanto solicitó que, antes de cualquier transacción entre uno de los socios y Enron, se elaborase un memorando sobre el acuerdo que fuese firmado por dos altos ejecutivos. Lo que ocurrió en realidad, explica Useem “fue que en muchos casos el documento con el acuerdo no se firmaba o incluso ni se redactaba hasta que la operación se había completado. Es como la BBC: aparentemente cuenta con buenos procedimientos pero simplemente nunca se siguen”.

Además, Useem cree que la BBC no respondió con la suficiente rapidez ante las quejas iniciales sobre el informe de Gilligan. Al no hacerlo además perdió la oportunidad de elogiar su credibilidad y su talla. Las organizaciones, al igual que las personas, pueden distinguirse entre ellas por su comportamiento en una situación de crisis.

Tal vez en Estados Unidos el ejemplo más famoso en el ámbito de los negocios es cómo Johnson&Johnson salió airoso del famoso escándalo del Tylenol de 1982. Siete personas murieron en el área de Chicago después de haber ingerido cápsulas Extra Strength Tylenol que posteriormente probaron haber sido adulteradas con cianuro. No estaba muy claro si las cápsulas habían sido manipuladas en las fábricas de Johnson&Johnson o en las tiendas donde habían sido adquiridas.

Este hecho no era relevante para Johnson&Johnson. El por entonces director ejecutivo de la empresa James Burke “prácticamente de manera instantánea intervino y ordenó la retirada del Tylenol”, señala Useem. “Miles de empleados también se involucraron. Entraban en las tiendas y retiraban el Tylenol de las estanterías. No había defensa posible para Johnson&Johnson. Posteriormente las investigaciones revelaron que la manipulación se había producido [después de que las cápsulas fuesen enviadas] a una tienda de Chicago. Ésta se ha convertido en una intervención modélica en la gestión de crisis corporativas”.

La BBC no ha sido tan eficiente a la hora de gestionar sus problemas, pero sus altos ejecutivos, dice Useem, al menos hicieron bien una cosa: dimitir. “Ellos tienen la responsabilidad última por las informaciones falsas contenidas en el informe y por haber sido incapaces de investigar qué fue lo que ocurrió”. Además, las dimisiones de los altos ejecutivos sirvieron para transmitir el mensaje de que no se tolerarán lapsos de semejante calibre en un futuro.

No todo el mundo considera que era necesaria una acción tan dramática. En cualquier caso, la BBC puede que sea culpable de haber reaccionado de un modo exagerado con el informe Hutton, haciendo que sus errores pareciesen mayores de lo que en realidad eran, sugiere Peter Cappelli , profesor de gestión de Wharton y doctor por Oxford University. “Nadie ha denunciado que el periodista de la BBC se inventase la información”, como fue

por ejemplo el caso reciente de un periodista del New York Times, señala Cappelli, que además es director del Center for Human Resources de Wharton. “El periodista cometió un fallo. El gobierno de Blair alegó intencionalidad, pero se ha demostrado que no hubo”.

En consecuencia tenemos “un problema con la BBC protestando demasiado y disculpándose demasiado”, añade Cappelli. “Si simplemente hubiese declarado Apoyamos la integridad de nuestros periodistas, el efecto para la BBC hubiese sido más positivo que tomar medidas que al final sugieren que lo que pasó es peor de lo que en realidad fue”.

Independientemente de cómo se analice la situación, Barwise tiene confianza en la capacidad de la BBC para salir de la crisis con su credibilidad intacta. “La BBC es una marca que los británicos eligen 60 millones de veces al día”, dice. “El público no parece creer que Hutton estuviese equivocado al criticar a la Beeb. Pero sin embargo sí cree que se equivocó al no criticar al gobierno de Blair”.