

¿PUEDEN PREVENIRSE LAS CRISIS?

Autor: Dr. Juan José GILLI

Henri Fayol identifica en 1916 a la previsión como uno de los elementos de la Administración y dice que la máxima “gobernar es prever” nos da idea de la importancia que esta función tiene en el mundo de los negocios. Pero hay otra máxima según la cual “el hombre es el único animal que tropieza con dos veces con la misma piedra” y que nos da cuenta de la dificultad de llevar a cabo esa tarea.

Ahora, si nos preguntamos por la prevención frente a situaciones de crisis, la dificultad parece aún mayor. Las crisis están ahí, latentes; muchas veces se presentan de pronto y sin aviso. Son acontecimientos que habitualmente no entran dentro de los criterios de decisión normales de la empresa, pero que pueden tener un impacto importante en los empleados y en la opinión pública e, incluso, poner en riesgo la subsistencia.

En el mundo actual las crisis parecen inevitables: no nos preguntamos si una organización puede ser golpeada por una crisis; la pregunta debe ser en qué momento sucederá, qué forma tomará y cuál será su intensidad. Hoy día, por la incertidumbre del contexto y la complejidad de las tecnologías, el manejo de crisis debe formar parte de las competencias directivas.

Mitroff y Alpaslan (2003) dicen que estar preparado para una crisis no significa que las empresas deban prever cada situación que eventualmente pueda afectarlas, sino que deben pensar de una manera amplia sobre los tipos de problemas a enfrentar y crear estrategias para disminuir su vulnerabilidad. Los autores distinguen tres causas básicas de situaciones críticas.

La primera la constituyen los *accidentes naturales*, como incendios, inundaciones o terremotos; situaciones para las cuales pueden desarrollarse planes preventivos y coberturas mediante seguros. Al segundo tipo de causas las denominan *accidentes normales* derivados de disfunciones en los sistemas operativos de la empresa por razones humanas (huelgas, error, incapacidad), por razones físicas (interrupción de suministro, fallas en las máquinas o en el producto) o por causas económicas (recesión, variación brusca del tipo de cambio u hostilidad de la competencia).

El tercer tipo de causas serían las que los autores llaman *accidentes anormales* es decir consecuencia de actos deliberados e intencionales: atentados y secuestros (crisis criminales); difusión de rumores o calumnias (crisis de reputación) y robo de información o ataques cibernéticos (crisis informáticas).

Grado de previsibilidad de una crisis

Frente a la variedad de causas de crisis que comentamos es fácil advertir que existen distintos grados de dificultad para la previsión y en consecuencia para la prevención. El análisis del origen de la crisis así como el tiempo de gestación que han tenido, nos permite

disponer de un sencillo esquema para establecer una graduación en la previsibilidad de los distintos tipos de crisis; el siguiente gráfico clasifica en las columnas el origen de la crisis y en las filas el tiempo de gestación de la misma y ilustra con ejemplos las distintas situaciones que pueden darse.

Tiempo de gestación \ Origen	Interno	Externo
Largo	1 - Pérdida de productividad - Baja rotación de inventario - Fallas en los productos	2 - Cambios en consumidores - Aparición de productos sustitutos - Nuevos competidores
Corto	3 - Accidentes en la Planta - Éxodo de empleados clave - Huelga del personal	4 - Atentado terrorista - Ataque cibernético - Difusión de calumnias

Si tomamos en consideración el origen de la crisis, según este se encuentre dentro o fuera de la empresa; cuando la crisis se origina externamente, las variables están fuera del control directo y por lo tanto la situación será menos previsible y también menos controlable. Si consideramos ahora el tiempo de gestación de la crisis, éste determinará la urgencia con la que debemos actuar; en algún caso la gestación llevará años y en otro horas y, por lo tanto, una situación que se da repente será menos imaginable y por lo tanto menos previsible.

Combinando los dos factores (origen y tiempo de gestación) surgen cuatro niveles de previsibilidad de una crisis, a saber:

- Nivel 1: comprende los acontecimientos más previsible, ya que las causas son de origen interno y se han ido gestando lentamente a través del tiempo.
- Nivel 2: estas situaciones, en las que hemos tenido tiempo para advertir señales, sin embargo son menos previsible ya que tienen un origen externo y por lo tanto fuera de nuestro control directo.
- Nivel 3: aunque las causas de la crisis son internas, el grado de previsibilidad disminuye notablemente por la urgencia con que se producen las mismas.

- Nivel 4: Generalmente se trata de la situación de crisis de mayor intensidad y menos previsible, dado que tiene origen externo e irrumpe de repente en la empresa. Son generalmente las crisis impensables.

Como prepararse para una crisis

Como primera reacción parece imposible prepararse para una crisis, especialmente aquellas que como las del nivel 4 que ni siquiera pueden imaginarse. Pero el número y alcance de las crisis han obligado a las empresas a considerar su grado de preparación para situaciones críticas.

Refieren Mitroff y Alpaslan (2003) que en el Center for Crisis Management de la Universidad de Southern California han realizado un seguimiento durante dos décadas del nivel de preparación de crisis de las empresas Fortune 500. El estudio concluye que hay dos grandes categorías de empresas: aquellas preparadas para la crisis (que llaman proactivas) y aquellas propensas a las crisis (o reactivas); estas últimas son las que solo se preparan para situaciones del mismo tipo de las que ya han sufrido, y ni siquiera para todas ellas.

Las empresas proactivas se preparan para manejar un número creciente de emergencias y diferentes respecto de las que han enfrentado en el pasado. El estudio indica que este tipo de empresa (a través del período de la investigación) representan una pequeña minoría, pero también señala que la actitud proactiva se ve reflejada en un mayor retorno sobre los activos, en un mayor prestigio y, en definitiva, en una mayor permanencia en el mercado.

Cuando de preparación se trata, es útil recordar que Silva y Mc Gann (1995) recomiendan no tratar todas las crisis de la misma manera y proponen evaluar las crisis a partir de tres elementos: por el grado de anticipación, por la medida en que comprometen la existencia de la organización y por la urgencia de con que deben tomarse las medidas de recuperación. A partir de aquí surge la pregunta: ¿de qué forma podemos prepararnos para una crisis?

Según el Equipo de Economistas DVE (1991), los elementos de que disponemos para desarrollar un sistema de alerta son:

- Contar con información precisa y oportuna sobre la gestión; el control debe hacerse mediante el monitoreo de aspectos clave como la situación financiera, la posición comercial, la productividad, etc.
- La previsión del futuro; en tal sentido indican que una previsión confiable debe eludir la extrapolación del pasado y anticipar los cambios del contexto donde pretendemos lograr objetivos e instrumentar estrategias.
- Los planes contingentes; deberán existir alternativas a la estrategia principal para dar una respuesta apropiada frente al mayor número de escenarios posibles.

También Mitroff y otros (1996) proponen distintos tipos de acciones preventivas entre las que se cuentan:

- Mejoras de diseño de plantas, procesos y productos así como inspecciones y medidas de seguridad interna.
- Atención de los aspectos de comportamiento dentro de la organización incluyendo la calificación de los empleados y su preparación para reaccionar frente a lo imprevisto.
- Auditorias sobre aspectos financieros, legales y medioambientales, en prevención de situaciones técnico-económicas tanto de origen interno como externo.
- Un sistema de alerta con información externa, medidas para la resolución de problemas, atención de las relaciones con el gobierno y con los medios; es decir todo aquello que permita atender situaciones que provienen de fuera de la empresa.

Las respuestas según el nivel de previsibilidad

Atento la recomendación de Silva y Mc Gann de no tratar a todas las crisis de la misma manera, surge un nuevo interrogante: ¿qué tipo de respuesta debemos elegir para atender cada caso particular de crisis?. Retomando nuestro cuadro con los niveles de una crisis, trataremos de ver que tipo de respuestas pueden adoptarse según el grado de previsibilidad.

En el *nivel 1* frente a crisis que se producen por causas internas y que no irrumpen de pronto, sino que han dado señales en el tiempo como por ejemplo la baja de productividad o un alto paro de máquinas. En estos casos disponer de un sistema de información sobre el proceso productivo, nos permite advertir a tiempo el desvío y tomar la acción correctiva.

Un buen sistema de información (aquí pensamos, por ejemplo, en ciertos indicadores financieros o sobre los procesos internos de un tablero de mando integral) puede ser cumplimentado por procedimientos de calidad certificados o por auditorias que prevengan desvíos técnico-operativos. En este nivel bastaría con aplicar las buenas prácticas de gestión que propone la teoría administrativa.

Si pasamos ahora a considerar el *nivel 2* de previsibilidad correspondiente a acontecimientos que se originan fuera de la empresa y sobre los cuales, si bien no tenemos control directo, podemos contar con algún tipo de información antes de que las consecuencias se tornen irreversibles. Sería el caso de cambios en los gustos de los consumidores o la tendencia a eliminar cierto tipo de barreras de acceso al mercado y que posibiliten el ingreso de nuevos competidores.

En estos casos la disposición de información sobre el contexto nos permitirá tomar las medidas necesarias para anticiparnos a los cambios; las técnicas de escenarios, delfos, impactos cruzados o cualquier otra que permita explorar el entorno resultarán útiles. También disponer de un tablero de mando integral nos permitirá medir nuestro desempeño actual desde la perspectiva del cliente, lo cual nos dará información valiosa sobre el futuro.

Cuando descendemos al *nivel 3* de previsibilidad, las situaciones posibles escapan al alcance de los mecanismos de información y de control habituales; son situaciones

anormales que se precipitan de repente. Incendios, accidentes, catástrofes naturales, bajas de personal clave y otros eventos que pueden afectar a la continuidad de las operaciones o tener consecuencias sobre el personal y sobre los resultados.

La cobertura de riesgos mediante seguros constituye una práctica corriente en estos casos, aunque a veces es dejada de lado por una especulación de tipo costo-beneficio. Desde la perspectiva de *crisis management* deben definirse planes para atender las emergencias, éstos permiten reaccionar frente a la crisis y retomar el control de la situación. En este sentido se diseñan manuales de crisis que contemplan acciones a seguir frente posibles situaciones críticas y, además, se debe capacitar para saber como usarlos.

Existen múltiples situaciones impensables que se originan fuera de la empresa, pero pueden enfrentarla abruptamente a una crisis. Este sería el caso que hemos clasificado como el *nivel 4*, es decir menos previsible. Acciones criminales (contaminación de productos, secuestro de directivos, sabotajes, ataques al sistema informático, etc.) o rumores o difamaciones que vulneren la reputación y la confiabilidad de la empresa, son algunos ejemplos a citar.

Las crisis del nivel 4, son las impensables y que caen totalmente fuera del control de la empresa; según Silva y Mc Gann cuando encaramos lo impensable, la organización debe considerar el cambio de sus competencias, de su sistema de valores y de su visión. Un ejemplo: algunas empresas (o aún organismos oficiales) recurren a *hackers* para verificar la seguridad de sus redes informáticas.

En el mismo sentido, Mitroff y Alpaslan dicen que si se quiere hacer frente a este tipo de crisis, que ellos denominan anormales, las empresas deben aprender a ver las cosas tal como hacen sus enemigos; por esa razón necesitan, más que redactar manuales, concebir procesos de aprendizaje que proporcionen a los ejecutivos las capacidades mentales, la confianza y la flexibilidad para imaginar lo impensable. Los autores proponen a tal fin herramientas creativas como “la rueda de la crisis”, “asesinos internos” o “metáforas combinadas”.

La rueda de la crisis consiste en una rueda donde figuran las distintas categorías de crisis de las cuales se selecciona una al azar y se evalúa la vulnerabilidad de la empresa frente a la situación resultante. En el método de los asesinos internos, un grupo de ejecutivos que asumen el rol de atacantes y imaginan posibles formas de destruir productos, instalaciones o sistemas de la propia empresas. Por último la técnica de las metáforas combinadas consiste en asistir a foros de empresas de distintos sectores de actividad donde se analizan medidas de prevención, para aprender de los escenarios acerca de los cuales otras empresas se han preparado.

Cómo actúan las empresas de tipo proactivo

Muchos ejecutivos, incluso en empresas bien administradas, piensan que llegado el momento de la crisis, podrán superarla sin tener un plan de antemano y sin entrenamiento

previo. En consecuencia, la empresa tendrá una actitud *reactiva* frente a la crisis y considerará la prevención como un ejercicio de preparación para escenarios inciertos y por lo tanto, poco útil.

La noticia reciente de un andinista que, atrapado por una piedra en medio de la montaña, se corta la pierna para salvar la vida (busca ayuda y finalmente es rescatado), nos muestra el tipo de decisiones que se deben tomar frente a una situación de crisis. Una empresa para sobrevivir, muchas veces, deberá desprenderse de activos, líneas de productos o tradiciones en orden a proteger y conservar solo aquellas cosas de las que depende su supervivencia. Reconocer cuales son las prioridades que realmente cuentan ayudará a tomar la mejor decisión frente a la crisis.

Normalmente los ejecutivos no quieren realizar este reconocimiento en situaciones normales porque implica enfrentar la realidad de la empresa en el sentido de admitir que la organización esta usando más recursos de los que realmente necesita o que existe una brecha entre el desempeño real y la capacidad potencial o que las normas y procedimientos han quitado flexibilidad para dar respuesta a los problemas.

Para cambiar esta actitud tan difundida en las empresas, especialmente si son exitosas, por otra *proactiva* debe reconocerse la necesidad de hacer planes para enfrentar un número creciente y distinto, respecto de experiencias pasadas, de crisis. Esta planificación debe ir mucho más allá de la prevención de riesgos relegada a los departamentos de recursos humanos o a algún sector administrativo.

Las empresas proactivas disponen de una función específica, oficina o centro de crisis, dependiendo de máximo nivel de conducción y cuyas responsabilidades son: diseñar una nómina de causas de crisis, mantener un sistema de señales de alerta para advertir a los ejecutivos y desarrollar, mediante capacitación y verificaciones periódicas, las capacidades requeridas para actuar frente a las crisis impensables (niveles 3 y 4 de nuestra escala de previsibilidad).

Referencias bibliográficas

- EQUIPO DE ECONOMISTA DVE “Cómo sanear una empresa en crisis” Ed. De Vecchi, Barcelona, 1991.
- FAYOL, H. “Administración Industrial y General” Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
- MITROF, Ian y ALPASLAN M. “Cómo prepararse para lo peor” artículo publicado en la Harvard Business Review de abril 2003 (edición en español).
- MITROFF, I y otros “Managing Corporate Crises” Oxford University Press, New York, 1996.
- SILVA, M. y MC GANN, T. “Overdrive, Managing in Crisis- Filled Times”, Wiley, New York, 1995.