

LA ADMINISTRACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS

Una crisis o situación imprevista para la cual no se hayan definido procedimientos de manejo puede poner en serio peligro la integridad de una empresa. Esto no solo es válido si se habla de incendios, atentados, terremotos, etc. Esta afirmación también resulta especialmente cierta cuando se trata de eventos como el secuestro, la extorsión, fallas masivas en la seguridad o problemas de infidelidad.

Se considera que un 80 % de las empresas que carecen de un plan de contingencias eficiente entrarán en una etapa de franca depresión dentro de los 18 meses siguientes a la ocurrencia del suceso.

Si se considera razonable administrar los riesgos predecibles, entonces con seguridad debe existir un beneficio correspondiente si una empresa dispone de un plan estructurado, preparado en una atmósfera de calma, referente a:

- Identificar las amenazas clave y su impacto;
- Establecer cuales son las actividades y dependencias críticas dentro de cada área;

- Definir roles y responsabilidades;
- Preparar planes específicos de respuesta ante situaciones de emergencia;
- Anticipar las necesidades de recuperación pos crisis;
- Definir un plan de manejo de comunicación, relaciones con los medios y con la comunidad.

Estos temas pueden ser aplicados al proceso de cuantificación de riesgos; remplazando la "teoría de la cadena de eventos" por la "teoría del caos"; en el entendido de que raramente un hecho dañino se produce como resultado de una secuencia ordenada de eventos, sino como consecuencia de la interacción simultánea y desordenada de varios factores aislados.

Esta teoría sugiere que puede presentarse una súbita falla en los sistemas, como el impacto de una ola contra una playa; en lugar de esperarse que una gradual cadena de eventos conduzca a la materialización de un daño. Esto cambia fundamentalmente el papel de los administradores de riesgos, transformando su papel de prevención de riesgos a administradores de situaciones de caos.

En términos prácticos, ello supone que el administrador de riesgos sea capaz de calcular de que manera los factores externos pueden interactuar para crear una situación de pérdida.

Reducir el nivel de riesgo de una empresa se convierte en un proceso de establecer sistemas de control operacionalmente efectivos. La idea es convertir el proceso de administración de riesgos en una actividad dinámica y no meramente estática.

En resumen, el administrador de riesgos que ve el medio ambiente de la empresa como algo constantemente inseguro estará mejor preparado que aquel que asegura a sus superiores que todos los sistemas se hallan bajo control.

La misión fundamental de cualquier equipo de manejo de situaciones de crisis, consiste en garantizar la operatividad de la empresa en situaciones anormales; al tiempo que es capaz de mantener informada a la alta dirección de la empresa durante los períodos de crisis. El normal flujo de información durante estos momentos resulta vital; no solo para mantener a la alta gerencia al tanto de todos los desarrollos del problema; sino además para permitir que la dirección de la empresa disponga de las herramientas suficientes para actuar en consecuencia.

En momentos de desaceleración de la economía, las organizaciones no pueden permitirse sufrir períodos largos

de parálisis; por cuanto resulta impredecible el efecto de la pérdida de mercado debido a situaciones que no se puedan controlar en su debida oportunidad.