

Universidad F.A.S.T.A.
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercialización

Cátedra:

"Tesis de Licenciatura"

Autor: José Ariel Sucar Jozami

Asesoramiento

- Tutor: **Samir Fernández Hachim**
- Dpto. de Metodología: **Dra. Laura Cipriano y Lic. Amelia Ramírez**

Diciembre de 2002.

c-01

INDICE

<u>RESUMEN:</u>	<u>3</u>
<u>ABSTRACT:</u>	<u>3</u>
<u>CAPITULO I</u>	<u>4</u>
<u>PROYECTO DE INVESTIGACION</u>	<u>4</u>
Tema:.....	4
Problema:	4
Hipótesis:	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:	4
Universo de investigación	5
Procedimiento de muestreo	5
Tipo de Investigación.....	6
Tipos de datos.....	6
<u>CAPITULO II</u>	<u>7</u>
<u>PROLOGO</u>	<u>7</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>8</u>
<u>CAPITULO III</u>	<u>9</u>
<u>MARCO TEORICO</u>	<u>9</u>
Dimensiones de la administración	9
Influencias y problemas sociales.....	9
Gestión de crisis.....	12
Como analizar una crisis:.....	12
Una estructura sistemática para la gestión de crisis:	16
Comunicación de crisis:.....	25
Imprevisión e incertidumbre:.....	31
Crisis y Situaciones Extremas Empresaria y Organizacional:	38
<u>CAPITULO IV</u>	<u>39</u>
<u>ANALISIS DEL CASO LAPA</u>	<u>39</u>
La tragedia de la costanera	39
<u>CAPITULO V</u>	<u>45</u>
<u>DIFERENTES CASOS DE SITUACIONES CRITICAS</u>	<u>45</u>
Ejemplos a nivel internacional	45
Ejemplos a nivel nacional	48
Ejemplos a nivel local	53
<u>CAPITULO VI</u>	<u>55</u>
<u>INFORME TECNICO</u>	<u>55</u>

Acciones Estratégicas	55
Acciones Técnicas y Estructurales	57
Acciones Diagnósticas y de Evaluación	59
Acciones de Comunicación	61
Acciones Psicológicas y Culturales.....	62
<u>CAPITULO VII.....</u>	<u>63</u>
<u>CONCLUSIÓN.....</u>	<u>63</u>
<u>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>64</u>
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	<u>65</u>
<u>ANEXO I.....</u>	<u>66</u>
SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS	66
<u>ANEXO II.....</u>	<u>68</u>
RELEVAMIENTO DE DATOS.....	68
Guia para la entrevista en profundidad	70
<u>General</u>	<u>70</u>
<u>Acciones estratégicas.....</u>	<u>70</u>
<u>Acciones técnicas y estructurales.....</u>	<u>70</u>
<u>Acciones de evaluación y diagnóstico</u>	<u>70</u>
<u>Acciones de comunicación.....</u>	<u>71</u>
<u>Acciones psicológicas y culturales</u>	<u>71</u>
Resumen de las entrevistas en profundidad	72

RESUMEN:

El objetivo del siguiente trabajo es el de identificar, evaluar y clasificar las diferentes razones por las cuales las empresas y organizaciones marplatenses tienen un desempeño deficiente en el manejo de situaciones extremas.

Como herramienta principal para la recolección de datos se utilizara el método de entrevistas en profundidad.

Siendo Mar del Plata el área geográfica seleccionada para realizar el presente estudio, se procederá a constituir la muestra mediante el método no probabilístico por conveniencia, a través del cual se seleccionaran 10 unidades de muestreo, entre empresas y organizaciones, para evaluar la hipótesis y cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.

ABSTRACT:

The aim of this work is to discover, evaluate and classify the different reasons which enterprises and organizations have a deficient development in the manage of extrem situations.

To collect all the facts, interviews will be used during the investigation.

As Mar del Plata is the geografic area choosen to do the present study, using a unprovably convenience method throug it will select ten units, betwen enterprises and organizations, to evaluate hypotasis and to fulfil the aim referenced at the begining.

CAPITULO I

PROYECTO DE INVESTIGACION

Tema:

Manejo de Crisis y Situaciones Extremas en las Empresas y Organizaciones Marplatenses.

Problema:

Razones de la incertidumbre e imprevisión de las empresas marplatenses en la administración de crisis y situaciones extremas.

Hipótesis:

Las empresas y organizaciones deben generar una estrategia para anticiparse a los problemas, adoptando Programas de Gestión de Crisis, formando equipos de emergencia y preparando a quienes van a tener que asumir diversos roles durante el período de crisis.

Objetivo General:

Determinar las razones por las cuales las empresas y organizaciones tienen un desempeño deficiente en el manejo de situaciones extremas.

Objetivos Específicos:

- 1- Determinar el marco teórico que contenga un exhaustivo análisis sobre las crisis.**
- 2- Definir crisis y situaciones extremas (empresaria y organizacional)**
- 3- Definir imprevisión e incertidumbre.**
- 4- Presentar casos sobre manejo de crisis que sirvan como ejemplo y puedan ser analizados en el presente trabajo.**

- 5- **Confeccionar un cuestionario que nos ayude a recabar datos a través de entrevistas en profundidad a realizar entre las principales empresas de Mar del plata, para determinar su nivel de preparación ante este tipo de situaciones.**
- 6- **Analizar y clasificar los datos recolectados para obtener información sobre las razones de imprevisión e incertidumbre de las empresas y organizaciones en períodos de crisis.**
- 7- **Producir un informe técnico que refleje la situación actual de las empresas en la administración de crisis y situaciones extremas.**

Universo de investigación

Elementos: Miembros de la Alta Gerencia y Directorio.

Unidades de muestreo: Empresas y organizaciones.

Alcance: Ciudad de Mar del Plata.

Tiempo: La investigación se divide en cuatro etapas:

- A. **Etapa inicial: Confección del proyecto de investigación y marco teórico. Esta etapa abarca los meses de agosto, octubre y noviembre de 2001.**
- B. **Ejecución del proyecto: Análisis de casos críticos ocurridos a empresas y organizaciones en Mar del Plata, Argentina y el mundo entero. Esta etapa abarca los meses de enero, febrero y marzo de 2002.**
- C. **Trabajo de campo: Confección, elaboración y desarrollo de entrevistas en profundidad. Esta etapa abarca los meses de abril, mayo, junio y julio de 2002.**
- D. **Etapa final: confección del informe técnico y conclusiones del trabajo. Esta etapa abarca los meses de agosto y septiembre de 2002.**

Procedimiento de muestreo

Método no probabilístico por conveniencia

Tipo de Investigación

Investigación Exploratoria

Cualitativa

Método de recolección de datos: Entrevistas en profundidad

Tipos de datos

Utilización de datos primarios

Utilización de datos secundarios

CAPITULO II

PROLOGO

A lo largo de estos años de carrera universitaria, las diferentes situaciones por las cuales, empresas y organizaciones, atraviesan como consecuencia de la interacción de las mismas con el contexto en el cual desarrollan sus actividades , ha constituido el eje central de estudio.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo, mostrar la realidad que viven las empresas y organizaciones que actúan en el mercado marplatense en cuanto a su grado de preparación para resolver favorablemente situaciones críticas que ponen en peligro el normal funcionamiento del sistema organizacional.

Se trata de reflejar que todas las empresas y organizaciones, cualquiera sea su tamaño o actividad pueden estar expuestas a una crisis repentina. Por eso todas deberían tener un plan para prevenirlas y enfrentar las contingencias, adoptando una visión global e integrada de la gestión de crisis, sin considerarlas como un costo de hacer negocios, sino como una necesidad estratégica que provee diversas ventajas competitivas.

Se muestra en primer lugar uno de los caso más importante de los últimos tiempos ocurrido en nuestro país, el cual marca un antes y un después en materia de gestión de crisis a nivel nacional. Seguidamente, se muestran casos a nivel internacional, nacional y local sobre buenos y malos manejos de este tipo de situaciones.

Se espera que el presente trabajo pueda colaborar para evidenciar la necesidad de que tanto empresas como organizaciones tomen conciencia de su responsabilidad social y moral con los diferentes grupos involucrados, con la sociedad e incluso con el medio ambiente. Y que las estrategias de gestión de crisis desarrolladas por estas empresas y organizaciones serán algunas de las características más importantes a la hora de caracterizar como excelente una compañía del siglo XXI.

INTRODUCCIÓN

El tema que se pretende abordar es de suma importancia para la supervivencia y el desarrollo de las empresas y organizaciones marplatenses, porque es fundamental desarrollar habilidades de pensamiento crítico y adoptar una actitud proactiva, para anticiparse a los problemas, situaciones imprevistas y a los diferentes escenarios, los cuales constituyen las principales características del mundo actual, un mundo globalizado.

“En el mundo en que vivimos, la cuestión no es si una crisis mayor afectará a una organización; la cuestión es cuando, que tipo de crisis y cómo.”¹

Por deprimente que sea este razonamiento, no hay más alternativa que prepararse para la crisis, cuyo número está aumentando, no disminuyendo.

La gestión de crisis va destinada a ayudarle a superar la barrera psicológica de “pensar sobre lo impensable” ayudando a prever y prepararse para lo peor. En efecto la incapacidad para prever crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y se agraven. Cuando mejor pueda una organización prever todos los aspectos de una crisis, mejor podrá dominarla cuando esta ocurra.

Prácticamente ninguna organización se dedicaría a los negocios sin estar bien asegurada; sin embargo, muy pocas organizaciones tienen programas sistemáticos e integrados de gestión de crisis.

La enorme complejidad de las instituciones y los sistemas que hemos creado es una de las mayores causas de las modernas crisis inducidas por el hombre, razón por la cual el desarrollar estrategias, planes y procedimientos para gestionar las crisis es esencial para la supervivencia y prosperidad en un entorno global complejo –un mundo mucho más interconectado que nunca-.

¹ Ian I. MITROFF - Christine M. PERSON. Como gestionar una crisis, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,1997, Pág. 10.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Dimensiones de la administración

“Las empresas u organizaciones son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismo, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo. No son fines por derecho propio, son medios. El interrogante apropiado que debemos formular en relación con ellas no es qué son sino qué actividad se les atribuye y cuáles son sus tareas. A su vez, la administración es el órgano de la institución. Carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma. Nada significa la administración separada de la institución a la cual sirve.”²

Existen tres tareas, las cuales tienen la misma importancia pero son esencialmente diferentes, que deben ser ejecutadas por la administración para que la institución a su cargo pueda funcionar y realizar el aporte que le corresponde:

- **El propósito y la misión específicos de la institución**
- **Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados**
- **Encauzar las influencias y responsabilidades sociales.**

Influencias y problemas sociales

Las responsabilidades sociales de una empresa u organización, pueden plantearse en dos áreas. Pueden ser el resultado de las influencias sociales de la institución. O aparecer como problemas de la propia sociedad. Ambas conciernen a la propia administración porque la institución administrada por gerentes inevitablemente existe en la

² Peter F. DRUCKER. La gerencia, Bs. As., El Ateneo, 1995, 6ª ed., p. 26

sociedad y la comunidad. Pero fuera de este aspecto las dos son distintas. La primera se relaciona con lo que la institución hace a la sociedad. La segunda tiene que ver con lo que una institución puede hacer por la sociedad.

La organización moderna existe para suministrar un servicio específico a la sociedad. Por lo tanto tiene que existir en la sociedad. Necesita existir en una comunidad, debe ser un vecino, tiene que ejecutar su trabajo en un medio social. Pero también tiene que emplear personas para ejecutar sus tareas. Sus influencias sociales inevitablemente sobrepasan la contribución específica que es su razón de ser.

El propósito de un hospital no es emplear enfermeras y cocineros. Es la atención de los enfermos. Pero para cumplir este propósito se necesita de ellos. Y estos inmediatamente forman una comunidad de trabajo, con sus propias tareas y problemas comunitarios.

El propósito de una planta productora de metales ferrosos no es hacer ruidos o liberar vapores tóxicos. Es de obtener metales de elevado rendimiento que sirven al cliente. Pero para lograrlo produce ruido y calor, y libera vapores.

Estas influencias son incidentales en relación con el propósito de la organización. Pero en medida considerable son subproductos inexorables.

Uno es responsable por la influencia que ejerce, al margen de que la misma sea voluntaria o involuntaria. Esta es la primera regla. La responsabilidad de la administración por la influencia social que ejerce su propia organización es indudable. Esta influencia es asunto que compete a la propia administración, la cual debe estar preparada para tratar adecuadamente este tipo de problemas.

Como consecuencia de la falta de previsión y preparación, las influencias sociales generan estados de crisis, los cuales en el mejor de los casos una molestia, en el peor son nocivas. Las influencias consumen recursos, destruyen o malgastan materias primas, o por lo menos paralizan los esfuerzos de la administración. Pero nada agregan al producto o a la satisfacción del cliente.

Por consiguiente, la primer tarea de la administración es identificar y anticipar las influencias. El problema no es: "¿Que hacemos bien?" Es: "¿Hacemos precisamente aquello por lo cual pagan la sociedad y el cliente?" Y si una actividad no es parte del propósito y la misión de la institución, debe considerársela una influencia social, por lo tanto indeseable.

¿Cómo debe tratarlas la administración? El objetivo es claro: las influencias sobre la sociedad y la economía, la comunidad y el individuo que no son en sí mismas el propósito y la misión de la institución deben reducirse al mínimo, e incluso es preferible eliminarlas del todo.

Cuanto menores sean dichas influencias tanto mejor, al margen de que el efecto se manifieste en la institución, sobre el medio social o sobre el medio físico.

Gestión de crisis

“La pericia con que las empresas atiendan la resolución de las situaciones no deseadas puede derivar en la buena resolución de los momentos de crisis o arrastrarlas a un desprestigio social de magnitud inimaginables.”³

Como analizar una crisis:

La pregunta fundamental al considerar cualquier situación de crisis potencial o real es: ¿Cómo puede tratarse la crisis de una manera lógica y ordenada?.

Una manera efectiva y directa de aislar los componentes clave de cualquier crisis es considerar sus cuatro factores principales:

¿Qué es la crisis?

¿Cuándo comenzó?

¿Por qué ha ocurrido? (¿Cuáles son sus múltiples causas?)

¿Quién resulta afectado?

Detrás de cada una de estas preguntas principales se esconde una serie de subpreguntas. Contestarlas es la clave para analizar la crisis.

¿Qué?

Ninguna crisis da a conocer toda la información necesaria para analizarla perfectamente o completamente. Deben hacerse suposiciones críticas y deben formularse preguntas igualmente críticas en cada paso del proceso. El primer paso fundamental es analizar la crisis desde al menos dos perspectivas diferentes: un escenario de caso peor y un escenario de caso mejor.

Desde la perspectiva de escenario de caso peor, necesitamos considerar no solamente si la organización tuvo la culpa sino también si esta pudo haber causado la crisis deliberadamente, mediante acción o inacción. Por

³ Federico BARADLO. “Las crisis bien resueltas pasan inadvertidas”, en: La voz del interior, 3 de octubre de 1999, p. 3E

ejemplo, los ejecutivos deben considerar la posibilidad de un sabotaje por parte de uno de sus empleados o que la crisis halla sido el resultado de procedimientos o programas de mantenimiento erróneos. Las respuestas a estas preguntas remiten la presente crisis a posibles crisis anteriores, como las que afectan a la seguridad y posible sabotaje por parte de los empleados.

Ninguna crisis ocurre aisladamente. Es típico que una crisis sea parte de una reacción en cadena de otras crisis. Cualquier crisis, gestionada inadecuadamente, puede provocar esta reacción en cadena. El análisis de caso peor siempre se pregunta si la crisis actual puede ser el resultado de alguna otra crisis causada por la propia organización. En ese caso, ¿qué se debería hacer ahora, dada la posibilidad que se descubra la actuación de la organización? Y ¿qué debe hacerse si las acciones previas eran claramente erróneas?.

Desde el escenario de caso mejor, ¿y si la organización no tiene la culpa? ¿Y si las crisis han sido causadas o fabricadas por otros? ¿y si la organización tiene una reputación sólida como industria líder?. La organización puede hacerse mucho daño a sí misma implicándose en acciones que presuponen su culpabilidad.

En los primeros días de una crisis la información es habitualmente nula o errónea, por lo que se recomienda mantener ambas visiones hasta que una pueda ser eliminada sin riesgo.

¿Cuándo?

La respuesta a esta pregunta depende mucho de la naturaleza de la crisis. Por ejemplo, si la crisis actual es el resultado del sabotaje de los empleados y dado que todas las crisis dan señales de advertencia temprana, entonces debería considerarse la siguiente serie de preguntas: ¿Tuvo la organización cualquier signo o señal anteriores de sabotaje de los empleados? ¿Cuándo deberían haber advertido estas señales a la organización de su crisis actual? ¿puede ser el sabotaje el resultado de una moral deficiente de los empleados?. En caso afirmativo ¿cuándo se

evaluó por última vez la moral de los empleados y cuales fueron los resultados?

Si la organización no es responsable de la actual situación de crisis, entonces ¿ha habido alguna señal de advertencia temprana de que otros grupos u organizaciones externas estuvieran intentando echarle la culpa?.

¿Tiene la organización algún mecanismo de contención o limitación de daños?. Toda importancia que se le dé a estas preguntas es poca, puesto que son precisamente los tipos de preguntas que los tribunales y los medios formularán: ¿Cuándo supieron ustedes que tenían un problema? ¿Qué medidas tomaron?. Si ustedes no sabían que tenían un problema ¿por qué no lo sabían?. Si ustedes sabían que tenían un problema pero no hicieron nada ¿por qué no lo hicieron?.

¿Por qué?

Prácticamente todas las crisis son ocasionadas por el fallo simultáneo en interacciones entre la tecnología, la gente y las organizaciones. Toda organización tiene lo que se conoce como una tecnología central. La tecnología central de una organización es la tecnología primaria utilizada para crear sus productos o servicios clave. En las empresas de servicios, la tecnología central generalmente incluye transmisión de información que apoya la entrega de servicio. En una organización que fabrica productos, la tecnología central son los procedimientos de producción y de mantenimiento que apoyan la fabricación de sus productos clave. En caso de crisis inminente, es crucial evaluar el estado de la tecnología central.

La evaluación de tecnología debe ir más allá de la revisión del buen estado de las máquinas. La gente, no las máquinas, es la que en última instancia controla y maneja la tecnología. Los operarios humanos pueden manejar los equipos de una manera distinta a la que pensaron originalmente sus diseñadores. De hecho, se estima que hasta un 80 por ciento de los accidentes se deben a errores humanos y organizacionales, no a fallos mecánicos.

A menos que sepamos específicamente cómo maneja realmente los equipos la gente, cualquier evaluación hipotética del riesgo de posibles fallos de la tecnología es inútil. Podríamos preguntarnos si los operarios pueden haber descuidado sus responsabilidades e ignorado los sistemas de seguridad y las señales de aviso que podrían haber dado una advertencia temprana.

La propia organización puede también ser culpable de no haber ordenado inspecciones y mantenimientos de forma regular. Puede que los operarios e inspectores no hayan sido controlados o incentivados para prevenir problemas. Y la cultura de la organización puede ser culpable de fomentar una actitud de “si no está roto, no lo arregles, ignóralo”.

¿Quién?

La pregunta de quién resulta afectado es igualmente importante al analizar la crisis y recomendar acciones a emprender. ¿Qué miembros de la organización pueden haber ayudado a causar la crisis o haberla hecho más probable? ¿A qué empleados se le debería notificar esta situación particular? ¿Quién debería haber detectado la crisis antes de su estallido? ¿A quién, fuera de la organización, debería comunicársele el problema o pedírsele que participara en su resolución? ¿Quién debería estar en el equipo para dirigir esta crisis e impedir otras? Estas son algunas de las preguntas que deben plantearse.

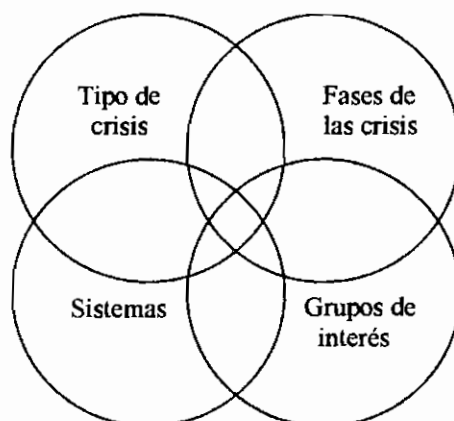
“Una vez presentadas las crisis es factible conocer su finalización, y es posible calificarlas. A priori se conoce sólo la probabilidad de ocurrencia, pero no la forma que vaya a adoptar, ni la intensidad que presentará.”⁴

⁴ Jorge ETKIN – Leonardo SCHVARSTEIN. *Identidad de las organizaciones*, Bs. As., Paidós, 1995, 3ª ed., p. 317

Una estructura sistemática para la gestión de crisis:

Ninguna organización puede impedir todas las crisis, pero toda organización puede minimizar las probabilidades de que ocurra, rebajar sus costos y rebajar la condena que toda crisis implica.

Los estudios de crisis importantes inducidas por el hombre demuestran reiteradamente que hay cuatro variables principales críticas en sus causas así como también en su prevención: Tipos de crisis, fases de las crisis, sistemas y grupos de interés. Cada uno de estos factores importantes se compone a su vez de subfactores. Es esencial comprender el papel que juega cada una de estas variables a fin de poder evaluar el desempeño de las organizaciones frente a situaciones críticas.



Tipos de crisis y situaciones extremas

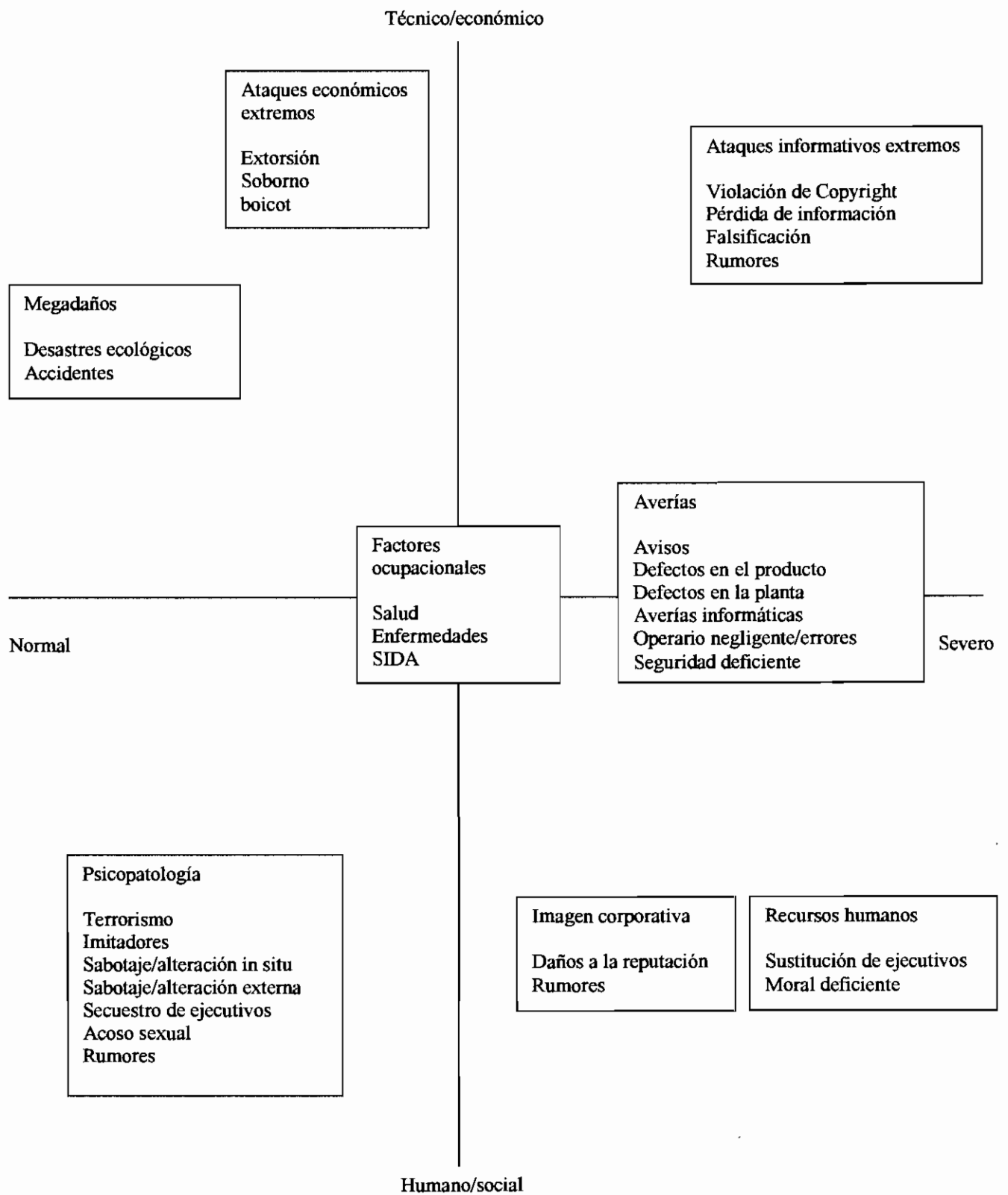
En esta última parte del siglo XX ha surgido un nuevo tipo de crisis: la creada o inducida por el hombre. Existen muchas coincidencias entre las crisis causadas por el hombre y los desastres naturales, pero también hay grandes diferencias. Quizá la diferencia más importante es que, con muy pocas excepciones, las crisis inducidas por el hombre no necesariamente suceden; la gestión efectiva de crisis inducidas por el hombre es esencial precisamente porque son evitables. Esta es la razón por la cual la opinión pública ha condenado duramente a numerosas organizaciones que deberían ser capaces de impedir o contener crisis.

Las crisis potenciales y sus variaciones son incontables; ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos de crisis posibles. Pero el conjunto de crisis puede limitarse a un conjunto de tipos manejables.

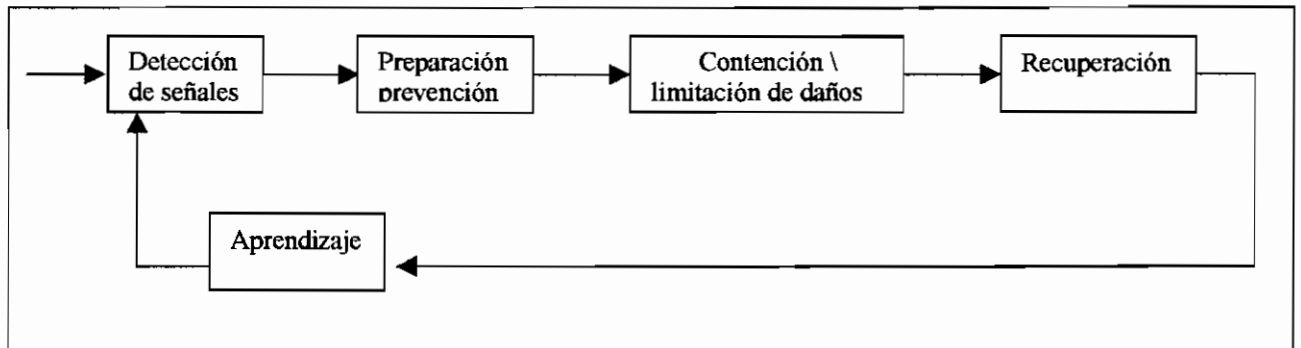
Las crisis pueden agruparse estadísticamente en grupos o familias mayores.

La siguiente figura capta la estructura de las crisis tal como se evidencia en los grupos mismos y en las dimensiones principales que constituyen su base. El eje vertical muestra la diferenciación entre crisis que son vistas como esencialmente técnicas o económicas en su origen y aquellas que son esencialmente humanas o sociales en su origen. El eje horizontal muestra la normalidad observada versus la anormalidad de una crisis. Las crisis ubicadas a la derecha de la figura se explican por sucesos relativamente cotidianos y normales (tales como la avería de un equipo por desgaste natural o por error de un operario), mientras las que quedan en el extremo izquierdo parecen tener explicaciones o causas aberrantes o sospechosas (por ejemplo, explicaciones de comportamiento humano patológico, como en el caso de un saboteador psicópata).

Preguntas importantes implícitas en esta variable: ¿Para que crisis debe prepararse su organización, si es que debe prepararse para alguna? ¿Cuál debe ser el alcance de los planes de crisis de su organización? ¿Debería incluirse automáticamente algún tipo de crisis en sus planes de crisis, sea cual sea su actividad o misión? ¿Qué crisis puede su organización descuidar sin riesgo, si es que puede descuidar alguna? ¿Hay un razonamiento o criterio claro para decidir qué crisis preparar y qué crisis ignorar?



Fases de la crisis



La figura muestra las cinco fases en el tiempo por las que prácticamente toda crisis pasa. Con muy pocas excepciones, todas las crisis dejan un rastro repetido de señales de detección temprana. La dificultad, por supuesto, estriba en que todas las organizaciones, incluso en las mejores circunstancias, son bombardeadas constantemente con señales de todo tipo. El reto consiste en aprender a separar las señales indicadoras de una crisis incipiente del estrépito resultante del día a día en los negocios en la era de la información. Aunque una organización tenga un mecanismo de detección de señales, puede que esto no sea suficiente. Un mecanismo de detección de señales diseñado para un tipo de específico de crisis no necesariamente recogerá señales de advertencia temprana para otros tipos de crisis. Por ejemplo, un programa auditor diseñado para percibir señales de advertencia temprana de fallos técnicos no advertirá de los peligros potenciales de bromas difamatorias (que pueden indicar una moral deteriorada o una cultura organizacional deficiente).

Las organizaciones preparadas para las crisis presentan una mentalidad muy diferente de aquellas que son propensas a las crisis. Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan constantemente sus estructuras operativas y de gestión, mientras que las organizaciones propensas a la crisis tienden a olvidar o incluso a ignorar las señales que indican un punto débil potencial en operaciones o estructuras. En algunos casos, las organizaciones propensas a la crisis ejercen incluso un esfuerzo considerable para bloquear las señales de aviso.

Los especialistas están casi siempre de acuerdo en que la completa prevención de todas las crisis no es posible. La meta es hacer todo lo humanamente posible por impedir las crisis y para dirigir mejor aquellas que ocurren a pesar de todo.

La contención de daños es precisamente lo que su propio nombre lo indica. Su fin primordial es detener los efectos de una crisis (por ejemplo, evitando que una crisis localizada afecte partes sin contaminar de una organización o de su entorno). Los mecanismos y actividades de contención de daños son prácticamente imposibles de inventar en medio de una crisis importante. Cuando no existen los mecanismos y procedimientos apropiados o cuando los sistemas organizacionales tienen un mantenimiento deficiente, las chispas iniciales de una crisis pronto se propagan para convertirse en llamas.

Las organizaciones mejores preparadas para la crisis tienen programas de recuperación de la actividad a largo y corto plazo. La recuperación conlleva los siguientes tipos de acciones:

- Operaciones y procedimientos mínimos que la organización necesita para llevar la actividad normalmente.
- Tareas y actividades críticas que deben realizarse para poder atender a los clientes más importantes.
- Comunicación con los clientes más importantes.
- Designación de localizaciones alternativas para operaciones críticas (tales como operaciones informatizadas).

La fase de aprendizaje conlleva reflexionar sobre las lecciones críticas que pueden sacarse de una crisis, ya sea de su propia organización o de otras. Muchas organizaciones habiendo dirigido una crisis con éxito, caen en un estado de euforia, creyendo que ahora son capaces de superar cualquier crisis futura. Otras organizaciones, apenas habiendo sobrevivido a una crisis, pueden encontrarse demasiado agotadas para dedicar energías a revivir la crisis y extraer las lecciones a aprender. Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan cuidadosamente todos

los factores que les permitieron desenvolverse bien y aquellos que no – sin buscar culpables-. Las organizaciones preparadas para la crisis hacen énfasis en mejorar sus capacidades en el manejo de crisis futuras y arreglar sus problemas actuales.

Sistemas de crisis

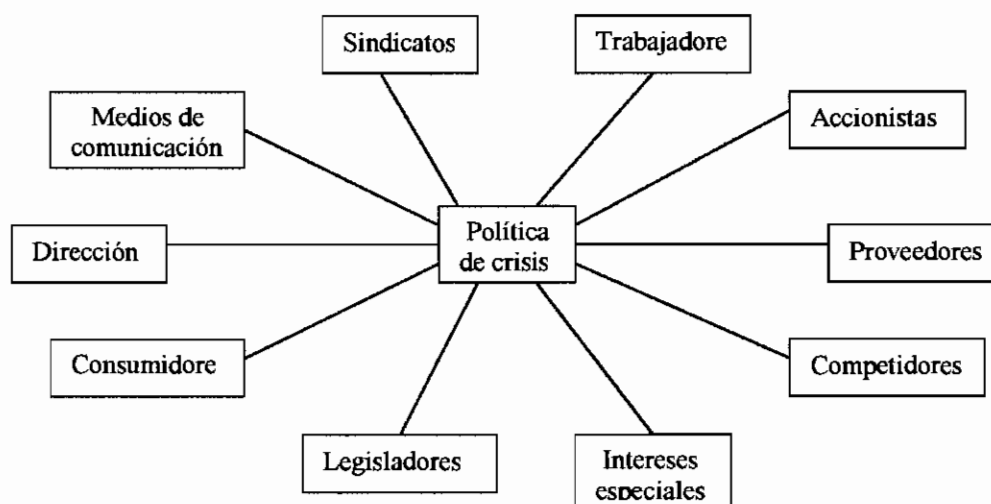
La mayoría de las organizaciones tienen dificultad en desenvolverse en los cinco componentes de la crisis relacionados con los sistemas: la tecnología, la infraestructura organizacional, los factores humanos, la cultura organizacional y las emociones. Muchas organizaciones se centran en las causas tecnológicas de las crisis, sin dar la atención merecida al papel de las variables de factores humanos y organizacionales (infraestructura o cultura). Aún son menos las organizaciones que reconocen cómo contribuyen los factores emocionales a las crisis importantes. Por esta razón, demasiadas evaluaciones de riesgo se limitan a análisis técnicos de situaciones potencialmente peligrosas. Pero a menos que usted sepa cómo interactúan los sistemas tecnológicos con los gerentes y operarios humanos individuales y cómo están integrados dichos sistemas en su organización, una evaluación de riesgo puede resultar peligrosamente engañosa.

Resulta también peligroso diseñar los sistemas tecnológicos suponiendo que serán manejados por humanos “ideales”. Los diseños deben tener en cuenta las limitaciones cognitivas y emocionales de los seres humanos y de qué manera interactúa realmente la gente con los equipos y sistemas. Esto es especialmente importante en la planificación de crisis: bajo presión (una característica importante de toda crisis), los seres humanos no actúan normal ni racionalmente.

La gestión de crisis efectiva requiere una infraestructura organizacional apropiada, incluyendo canales abiertos y efectivos de comunicación entre los diversos niveles y divisiones de la organización. La gestión de crisis efectiva también requiere el sistema de gratificación para apoyar estas

actividades y el informe de malas noticias. Para ser efectivas, las actividades de gestión de crisis requeridas de los empleados deben integrarse con las actividades, los papeles y las responsabilidades en curso de los empleados. La gestión de crisis también implica el establecimiento de un equipo permanente, que represente todas las especialidades y funciones necesarias para tratar una crisis importante. A veces el presidente está en el equipo, como así también altos directivos de las funciones legales, de marketing, seguridad, medio ambiente, operaciones, asuntos públicos, finanzas y recursos humanos. Los miembros practican el trabajo conjunto bajo condiciones que simulan la sobrecarga informativa y emocional que encararán en una crisis real. Igualmente importante es el efecto de la cultura de una organización sobre sus procedimientos de crisis y su vulnerabilidad a una crisis importante.

Grupos de interés de la crisis (stakeholders)



Grupos de interés organizacionales funcionales

Ambas figuras muestran dos maneras de pensar sobre algunos de los grupos de interés que pueden afectar o resultar afectados por una crisis importante. Por ejemplo, los grupos de interés pueden hacer que una crisis importante tenga más o menos probabilidades de suceder. Al contrario que los accionistas, los grupos de interés representan un conjunto mucho más amplio de individuos, grupos e instituciones. En los últimos años, el número y la diversidad de estos grupos ha crecido rápidamente.

La figura de los grupos de interés organizacionales funcionales refleja funciones organizacionales típicas: miembros internos de la organización (trabajadores, gestión media, alta dirección) y aquellos grupos externos que pueden afectar a las capacidades de crisis (competidores, medios de comunicación, sindicatos). Mientras que la figura restante recoge los grupos de interés según papeles o percepciones arquetípicas. Desde esta perspectiva, la caracterización de “villanos” y “héroes” es especialmente interesante e importante. Un número de organizaciones ha descubierto recientemente lo fácil que es recibir el papel de villano. Como resultado, una de las cosas más importantes que cualquier organización puede hacer al formular sus procedimientos y políticas de crisis es preguntarse cómo puede ser etiquetado o percibido por el mundo exterior si no actúa de manera responsable. ¿Serán ciertas acciones vistas como características de un héroe? ¿O de un villano? ¿O de una víctima?, ¿Cómo pueden estas caracterizaciones facilitar o inhibir la recuperación o contención de crisis?

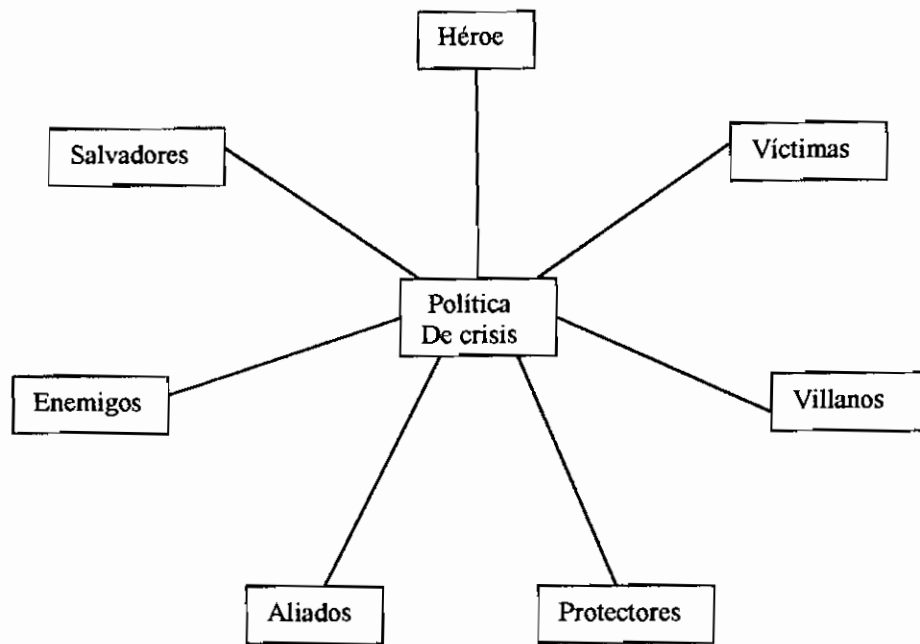


Figura de los papeles organizacionales arquetípicos

Comunicación de crisis:

Introducción

Cuando sobreviene una gran crisis en la empresa, la primera tendencia, casi intuitiva, es tratar de que el problema no trascienda puertas afuera. Ni qué decir cuando lo que está en juego es la reputación de la compañía, a raíz de algún hecho escandaloso o una denuncia a los productos o servicios comercializados.

Sin embargo, meterse como la tortuga dentro del caparazón, ha demostrado ser lo peor que un ejecutivo puede hacer frente a los medios de comunicación y la opinión pública.

La sola mención de la palabra crisis pone en guardia. Se piensa en urgencia, en desastre, en fracaso, en daños irreparables. Y aunque puede haber algo de exageración, es indudable que una crisis es siempre enemiga de los negocios y debe evitarse a toda costa. Y si no se puede evitar, debe ser controlada.

Lo interesante, sin embargo, es que muchas veces no es la crisis lo que termina lo que termina con una empresa sino la forma en que se maneja. Si se lo hace bien, la crisis más terrible puede convertirse en una oportunidad para crecer e innovar.

Cuando estalla una crisis la primera tentación es buscar el error humano que la provoco. Tal vez en otros tiempos de menor competencia y tecnología más simple, el error humano era casi siempre el factor desencadenante. Pero en el mundo actual las crisis pueden producirse por una serie de motivos diferentes.

Millones de pesos gastados en campañas publicitarias y años de esfuerzo para construir una imagen comercial pueden esfumarse de un día para el otro si no se maneja correctamente el vendaval.

El problema es que las situaciones críticas se presentan como una tormenta de verano, de manera imprevisible, lo que hace necesario que la relación de la empresa con la opinión pública deba ser prevista, por más inesperado que sea el problema.

Desarrollo

Comunicarse es compartir un mensaje, conectarse con el otro. Sabemos que el individuo no puede vivir aislado, de ahí que consideramos a la comunicación humana como parte intrínseca de la sociedad. Esta le permite al ser humano formarse dentro de su entorno, y relacionarse con su medio.

Lo que ocurre con los hombres ocurre también con los animales. Y lo mismo ocurre en todos los ámbitos. Las empresas se comunican con sus mercados, entendiéndose por estos a: sus clientes (internos/externos), sus proveedores y sus competidores. Cuando necesitan comprar materia prima por ejemplo, las empresas se comunican con un número de proveedores pidiendo presupuesto y seleccionando a aquel que mejor se adecue a sus objetivos de compra. Cuando quieren dar a conocer un nuevo producto o, reactivar la venta de un producto existente, se anuncian en los medios con espectaculares y resonantes publicidades o bien instaurando en los puntos de venta promociones que pueden resultar atractivas para el consumidor. Todas estas son formas distintas de comunicarse. Es decir, el proceso de la comunicación se encuentra instaurado en la sociedad. Hasta para diferenciarse de sus competidores las empresas utilizan comunicación.

Ahora bien, mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento de otro o destruirlo. Ello es conocido como el aniquilamiento simbólico. Se puede dar en las familias, en el trabajo y hasta en las empresas. En cuanto a estas últimas, el aniquilamiento simbólico puede darse en dos niveles:

Nivel 1: empresa contra empresa disputándose la participación de mercado

Nivel 2: empresa sin adversario, donde su crecimiento o destrucción solo depende de su propio manejo de la situación.

Este último, responde al caso de las empresas que de un día para el otro se ven envueltas en una crisis.

Cuando dos extraños se encuentran, su preocupación mayor es reducir la incertidumbre. Lo mismo ocurre cuando una empresa es expuesta a una crisis repentina. Su imagen corporativa, producto de varios años de esfuerzo e inversiones en campañas publicitarias, pueden esfumarse si no se maneja correctamente esta situación.

La empresa se convierte en un objeto mediático y todas sus actuaciones sufren un importante efecto de amplificación; de esta forma, los acontecimientos se aceleran súbitamente debido a la acción de los medios de comunicación ; se introducen riesgos considerables para la compañía ya que se pone en juego su capital-imagen (solventía social, financiera, laboral, etc.); a la tensión propia de la crisis abierta se suma la presión ejercida por los profesionales de la información y por los poderes públicos, en ocasiones inducidos por aquellos, para que intervengan en la crisis.

La compañía aparece opuesta a la sociedad, incluso enfrentada a ella en la medida en que los efectos de la crisis lo puedan afectar mayoritariamente.

Los dirigentes empresariales son puestos en entredicho y su capacidad de liderazgo, tanto internamente como en su proyección hacia el exterior, pueden sufrir un grave menoscabo si no existe una clara asunción por su parte de las responsabilidades derivadas de la misma, de una gestión comunicativa transparente de la crisis y de la eficacia de las medidas anticrisis.

Un plan de medios para situaciones de crisis demostrará ser invaluable para cualquier compañía que pase a ser un centro negativo de atención del periodismo. Si bien el primer instinto durante una crisis puede ser refugiarse en sí mismos y retener información, tal estrategia es potencialmente dañina. Manteniéndose callados las horas posteriores a la crisis, los ejecutivos de las corporaciones realmente ceden su poder de controlar la percepción pública. En lugar de neutralizar la atención de la gente, la empresa que no ofrece información puede ser vista como culpable del mal desempeño de que se le acusa. Muy probablemente, la crisis será cubierta por los medios populares o de negocios y el tribunal de la opinión pública determinará finalmente el futuro de la compañía. No hay que olvidar que los medios son constructores de la realidad social, que el comportamiento de los individuos está influenciado cotidianamente por los medios (Baño Mediático) y, que la gente construye en sociedad sus nociones sobre lo real. Si las empresas empezaran a tomar más conocimiento de ello, seguramente disminuirá el número de empresas que no consideran la posibilidad de estar expuestas a una crisis -en Argentina el 90% de quienes desempeñan actividades económicas. Pero claro, esto se explica por una reacción psicológica de autodefensa muy entendible: "Nadie quiere pensar que puede pasarle algo malo".

Los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente. Podemos decir entonces, que la resultante en términos de Imagen Corporativa de cada crisis tiene mucho que ver con el modo en como se gestiona la misma. El objetivo es prever los imprevistos. ¿cómo? A través del desarrollo de planes de contingencia que incluyan el área comunicacional, con un comité de crisis listo para reunirse a cualquier hora. Además los gerentes deben estar capacitados para dar la cara s los medios. Debe tenerse en cuenta que cuando hablamos de comunicación estamos considerando tanto la comunicación a los clientes, además de una fluida comunicación interna.

La intervención de los medios en la comunicación humana en el caso de la vivencia de una crisis se experimenta a través de los medios primarios de comunicación (gráfica, radio, TV). Y dado a que hoy estamos inmersos en un nuevo mercado y un nuevo medio: Internet, no podemos subestimar la llegada de las noticias y la repercusión en este canal. Este mercado digital hoy más que nunca globaliza los mercados y, hace que la transferencia de información sea inmediata. Por ejemplo, un desperfecto en un producto de Coca-Cola, no solo generará una repercusión (buena o mala) en la opinión pública Argentina. El caso trascenderá y afectará a la opinión pública de todos los países de mundo. Es decir que el problema no queda puertas adentro.

Planes de contingencia para crisis

Qué hacer antes de la crisis

- 1. Identificar las potenciales crisis que podrían afectar a la empresa.**
- 2. Redactar comunicados de prensa preliminares y respuestas a probables preguntas.**
- 3. Designar voceros principales y suplentes de la compañía.**

4. Preparar una lista de los reporteros que probablemente cubrirán las noticias de la crisis. Agendar sus números de teléfono, fax y e-mail anticipadamente.
5. Prever espacios para que la prensa pueda trabajar.
6. Contar con información actualizada sobre la compañía.
7. Chequear que ningún detalle haya sido olvidado.

Que hacer en medio de una crisis

1. Reconocer que los empleados son el principal activo. Comunicarse con ellos con prioridad.
2. Utilizar Internet para llegar a los públicos claves.
3. Separar la diferencia entre riesgo legal y de reputación.
4. Nunca dejar de comunicar en tiempo de crisis.
5. Nunca decir "sin comentarios".
6. Contratar los servicios de una consultora especializada en crisis.
7. Disculparse cada vez que cometa un error que cause inconvenientes a terceros

Que hacer después de la crisis

1. Monitorear y evaluar el impacto de la crisis y la forma en que se manejó.
2. Comenzar a monitorear no bien estalla la crisis.
3. Hacer un análisis cual-cuantitativo de la cobertura mediática.
4. Comenzar todo el proceso de planeamiento de crisis, especialmente identificando nuevas vulnerabilidades.
5. Iniciar inmediatamente la tarea de recuperar la buena voluntad de sus públicos claves.

Imprevisión e incertidumbre:

Para tratar este punto es preciso realizar una clasificación que describa los diferentes grados de preparación de empresas y organizaciones para afrontar situaciones de crisis. Dicha clasificación consta de cinco etapas, las cuales se distinguen fácilmente desde el punto de vista de la actuación organizacional sobre cada una de las cuatro variables importantes.

Primera etapa

La primera etapa comprende el nivel más bajo de preparación, si es que puede decirse que esta etapa conlleve algún tipo de preparación. La preparación de las organizaciones que se encuentran en esta etapa se restringe típicamente a precauciones tradicionales de seguridad e incendio, aunque incluso los esfuerzos en estas dos áreas so probablemente mínimos. Los procedimientos de las organizaciones que están en la primera etapa probablemente estén implementados de una manera caótica, fragmentados a lo largo de la organización y obsoletos.

El nivel del empleado que explica lo que hay que hacer en caso de incendio u otra emergencia es generalmente muy bajo. En algunos casos, aunque puede que existan planes, los empleados de estas organizaciones no están familiarizados con sus papeles al momento de implementar dichos planes. Se hacen pocos ejercicios, prácticas o simulaciones, y la profesionalidad y entrenamiento de aquellos que tienen la responsabilidad principal en caso de incendio u otra emergencia son típicamente bastante bajos.

Las organizaciones que están en la primera etapa tienden a negar sus puntos débiles en el manejo de crisis y situaciones extremas. Limitan su preparación a situaciones para las que los planes son genéricos y fácilmente disponibles. Las organizaciones que se encuentran en la primera etapa están extremadamente limitadas a los tipos de crisis que reconocen y para las que se preparan.

Estas organizaciones son reactivas. No tienen prácticamente ningún sistema de advertencia temprana instalado para detectar las crisis mayores y existen pocos o ningún programa de prevención. La planificación para la contención de daños rara vez se da antes de que se desate la crisis y los sistemas de aviso no han sido establecidos. Las organizaciones que están en la fase uno no aprenden de sus errores pasados porque no llevan a cabo jornadas formales de revisión.

Estas organizaciones tampoco cuentan con infraestructura organizacional para el manejo crisis, como un presupuesto dedicado o un equipo de crisis. Frecuentemente ven la gestión de crisis como un gasto que no puede justificarse.

Con respecto a los grupos de interés, las organizaciones que están en la primera etapa no analizan ni cómo es probable que estos individuos, grupos y organizaciones clave afecten a las operaciones empresariales y objetivos normales, ni cómo es probable que los mismos grupos de interés resulten afectados por o afecten el desarrollo de una crisis importante. En estas organizaciones los intereses en el manejo de crisis van más allá de sus propios empleados.

En la primera etapa es muy probable que sea un único individuo el que defienda la gestión de crisis. Este adalid está frecuentemente en una posición jerárquica de nivel medio, y su interés se debe a antecedentes académicos o a su experiencia en otra organización. En esta temprana etapa de preparación, el manejo o gestión de crisis tiende a no ser una prioridad para nadie del nivel de la alta dirección.

Segunda etapa

Las organizaciones que se encuentran en la segunda etapa representan un avance decisivo respecto a las que están en la primera etapa. Las organizaciones que están en la segunda etapa es mucho más probable que tengan un amplio programa para responder a todo tipo de desastres naturales y ocasionados por los humanos (como pueden ser terremotos, tornados, amenazas de bomba, explosiones, fuegos, fugas tóxicas). Sin

embargo, igual que las organizaciones que están en la primera etapa, las que están en la segunda etapa es probable que no planifiquen ni se preparen para crisis que no sean desastres naturales o causados por los humanos. Las únicas excepciones son las crisis como los sabotajes o el terrorismo, que caen dentro de la categoría tradicional de seguridad.

Las organizaciones que están en la segunda etapa a menudo tienen un presupuesto dedicado y una estructura para la gestión de crisis (aunque se limitan a funciones tradicionales de emergencia y seguridad). Aunque las organizaciones que están en la segunda etapa es mucho más probable que tengan mecanismos y procedimientos de contención de daños y de reanudación de actividad, se limitan principalmente a las pérdidas debidas a desastres naturales y ocasionados por los humanos. Típicamente no planifican ataques económicos, tales como extorsión, o fugas de información, tales como violación de Copyright.

Las organizaciones que están en la segunda etapa se concentran exclusivamente en factores técnicos. Como resultado, tienden a ignorar cómo puede la cultura organizacional causar todo tipo de crisis mucho más probables. Generalmente, creen que prácticamente no existe ningún problema que por sí mismo no se pueda solucionar mediante el desarrollo y utilización de más tecnología.

Las organizaciones que están en la segunda etapa no analizan cómo pueden diferentes grupos de interés causar o resultar afectados por crisis importantes; la planificación y los esfuerzos en el manejo de crisis todavía se centran en los grupos de interés de dentro de la organización. En esta etapa encontramos un significativo avance con respecto a la primera: en la organización que está en la segunda etapa el interés en el manejo de crisis se ha extendido a algunos miembros del equipo administrativo.

Tercera etapa

Las organizaciones que se encuentran en la tercera etapa es probable que hayan desarrollado a fondo procedimientos y planes para un número muy

limitado de crisis inducidas por los humanos que son altamente específicos a sus plantas, actividades o sectores concretos. Así, por ejemplo, las empresas farmacéuticas y alimentarias que están en la tercera etapa es probable que hayan detallado planes y procedimientos para gestionar incidencias importantes de alteración del producto y retirada del producto. En la tercera etapa estos planes típicamente abarcan quién debe ser avisado (por ejemplo, asuntos públicos y personal médico) y qué debe hacerse en ciertas circunstancias (por ejemplo, tipos particulares de intoxicación alimentaria y de contaminación). Los procedimientos y planes de crisis de una organización que está en la tercera etapa es probable que sean parte de un esfuerzo de mayor tamaño, evaluación de calidad (equipo de crisis). El problema que presentan las organizaciones que están en la tercera etapa es que los procedimientos de los equipos de crisis es muy poco probable que estén integrados en otros procedimientos de crisis, como los que prevén la extorsión o la pérdida de información confidencial. A causa de esta fragmentación, las organizaciones de la tercera etapa pierden oportunidades de una mejor comprensión de estas crisis.

Los procedimientos y planes ante la crisis de una organización que esté en la tercera etapa es también poco probable que estén integrados a nivel de división o de corporación. Cada división por separado tiende a tener sus propios planes y procedimientos de crisis distintos; se piensa en las maneras en que una crisis puede expandirse de una división a otra hasta afectar a toda la organización. Se pierde otra oportunidad porque las lecciones aprendidas al nivel de división no se comparten para beneficiar a la organización como un todo.

Las organizaciones que están en la tercera etapa han empezado a considerar el impacto de las crisis sobre los grupos de interés externos. Estos individuos, grupos y organizaciones no participan en la elaboración de planes de gestión de crisis, pero pueden ser incluidos en las listas de contactos. Muchos miembros del equipo de la alta dirección pueden haber empezado a tener en cuenta el valor del buen desempeño en estas situaciones extremas.

Cuarta etapa

Las organizaciones que están en la cuarta etapa es más probable que hayan integrado planes separados por divisiones, e incluso en la organización como un todo. De hecho, ésta es la principal diferencia con respecto a las organizaciones que se encuentran en la etapa anterior. Las organizaciones que están en la cuarta etapa es mucho más probable que integren planes separados entre las divisiones y la sede corporativa; sin embargo, sus planes y procedimientos todavía se restringirán a relativamente pocas crisis, mayoritariamente específicas o endémicas del sector.

En esta etapa, puede que los esfuerzos estén formalizados para las fases iniciales y posteriores de las crisis. Además de planificar la fase de contención, puede que tenga lugar alguna planificación para la recuperación y prevención de crisis.

En la cuarta etapa, los grupos de interés de fuera de la organización que son críticos para los esfuerzos de gestión de crisis han sido identificados. El desafío único inicial de la gestión de crisis ya no necesita ejercer presión, debido a que los altos directivos proceden a revisar o mejorar los planes y procedimientos para el manejo de estas situaciones. Otra característica típica de las organizaciones que están en la cuarta etapa es la creación de un equipo que tendrá la responsabilidad de facilitar y formalizar los esfuerzos de gestión de crisis.

Quinta etapa

Sólo en la quinta etapa es cuando una organización adquiere cierta preparación ante la crisis. Estas organizaciones demuestran grandes capacidades para el manejo de crisis, pero esto no significa que se sientan inmunes o invulnerables a las crisis. De hecho, estas organizaciones tienden mucho más a ser conscientes de su vulnerabilidad.

Las organizaciones que están en la quinta etapa planifican y se preparan para a menos una crisis de cada una de las familias de crisis. También es mucho más probable que hayan adoptado al menos una acción preventiva para cada una de estas familias. Estas organizaciones prestan atención a cada una de las fases de la gestión de crisis. Tienen detección de señales de advertencia temprana, se comprometen en las acciones y procedimientos de preparación y de simulación, diseñan e implementan mecanismos de contención de daños adelantándose mucho a las crisis reales, implementan e invierten en mecanismos de recuperación de negocio e incorporan el aprendizaje sin asignar demasiadas culpas (a menos que se haya descubierto que grupos de interés específicos han sido directamente culpables).

Las organizaciones que están en la quinta etapa es probable que desarrollen planes y procedimientos que tengan en cuenta explícitamente todos los sistemas críticos que participan en la causa y en la prevención de crisis importantes. No ven las causas de las crisis como puramente técnicas; son sensibles a los factores humanos, organizacionales y también emocionales. Como resultado, es mucho más probable que tengan programas explícitos que dirijan los puntos con factor humano (tales como demandas cognitivas e informativas de trabajos críticos). Estas organizaciones preparadas para la crisis tienen una mayor conciencia de la cultura organizacional y de cómo contribuye, tanto positiva como negativamente, en el manejo de situaciones críticas. También es mucho más probable que lleven a cabo análisis formales de puntos y de grupos de interés. Al llevar a cabo estos análisis, las organizaciones que están en la quinta etapa elevan su interés por un amplio conjunto de grupos de interés a nivel público, pueden incluso emprender acciones para incluir este conjunto más amplio en sus esfuerzos de gestión de crisis. Los miembros de la junta directiva y los operarios pueden estar representados en el equipo de gestión de crisis. Las organizaciones que se encuentran en esta etapa frecuentemente comparten su experiencia y conocimiento en el manejo de crisis con toda la industria e incluso con sus competidores.

El progreso necesario para alcanzar la quinta etapa no puede lograrse sin el compromiso de toda la organización. En esta etapa, la gestión de crisis no sólo una hermosa filosofía; es un valor en activo. Todo esto se lleva a cabo mediante modelación de roles, evaluación de resultados y sistemas de gratificación. Además, estas acciones y recursos apoyan los esfuerzos de gestión de crisis en todo los tipos de crisis.

Crisis y Situaciones Extremas Empresaria y Organizacional:

Durante el proceso de intercambio entre el medio ambiente interno y externo de la organización, el sistema se ve afectado por situaciones que generan perturbaciones alterando el normal funcionamiento del sistema organizacional. Dichas situaciones determinan distintas clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos de funcionamiento de las mismas, como así también en la percepción y comportamiento de todos los integrantes del sistema de gestión organizacional.

Los efectos o consecuencias de estas situaciones pueden llegar a ser catastróficos si la organización no se encuentra preparada para afrontarlas.

Estas situaciones siempre constituyen una amenaza, la cual siempre nos brinda la posibilidad de transformarla en una oportunidad.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL CASO LAPA

La tragedia de la costanera

El 31 de agosto de 1999, un avión de Lapa que partía de aeroparque con destino a Córdoba no logró despegar. En su descontrolada carrera cruzó la avenida Costanera, aplastó varios automóviles hasta detenerse frente a un terraplén, a pocos metros de una confitería atestada de gente. La nave se incendió y, aunque algunos pasajeros lograron escapar, el accidente se convirtió en una de las mayores catástrofes aéreas de la Argentina. Y la primera para Lapa, que inició sus actividades en 1976.

Deficiencias en el manejo de esta crisis

No haber asumido la responsabilidad, no haber dado la cara y no haber brindado sus condolencias de inmediato por parte de la máxima autoridad de la empresa.

Las dilaciones para brindar la lista de los pasajeros y la ausencia de altos ejecutivos de LAPA para acompañar a los damnificados desde el principio pusieron al descubierto la falta de previsión y la desorganización frente al dolor de la gente, tanto en Buenos Aires como en Córdoba.

"Creo que, si bien las primeras 24 hs. no fueron del todo afortunadas en términos de comunicación, en las semanas siguientes cumplimos ampliamente con nuestras obligaciones". Afirma Ronnie Boyd, director general de LAPA.

Las exigencias de los familiares y amigos de los pasajeros sólo fueron escuchadas por algunos sacerdotes, personal del SAME, la policía aeronáutica y personal de segunda línea de aeropuertos 2000, ninguno de los cuales estaba en condiciones de brindar la información requerida.

No haber establecido un ámbito para contener a los familiares de los pasajeros, apenas producido el accidente. Reunirlos en un solo sitio permite, además, constatar quiénes estaban realmente en el avión, puesto

que las listas de los pasajeros de los vuelos de cabotaje no son seguras, porque no se verifica la identidad de quienes viajan.

El panorama en el aeropuerto de Córdoba era desolador: los familiares de quienes viajaban en el vuelo 3142 se encontraban agolpados en el mostrador de LAPA, presos de una angustia irreprimible.

El vuelo debía llegar a destino a las 21.40. Eran las 21 y la desesperación se hizo presente en el lugar, encarnada en más de un centenar de personas que ya se encontraban esperando a sus familiares y otros que fueron llegando en busca de información, enteradas de la catástrofe.

22.40: autoridades de la estación aérea invitaron a quienes estaban presentes a pasar a la sala de embarque número 2 para esperar más información.

23: LAPA seguía sin dar a conocer la nómina de los pasajeros que habían embarcado el vuelo 3142. Se registraron duros reproches cuando los familiares trataron de obtener precisiones acerca del estado de quienes viajaban en el avión accidentado.

"No pretendemos que nos digan quienes sobrevivieron y quienes no. Solo exigimos que LAPA nos diga los nombres de los que viajaban en el avión".

Tres horas después del accidente, los familiares de las víctimas permanecían en una de las salas de preembarque del aeropuerto Jorge Newbery sin obtener ninguna información oficial por parte de la empresa.

No haber formado inmediatamente dos equipos de investigación: uno para los hechos relativos al accidente, y otro para los relacionados con las víctimas.

No haber constituido un comité de crisis para enfrentar la situación y proveer a la prensa de la información surgida allí. Esta situación provoca que la prensa transmita información de manera desorganizada creando mayor confusión e incertidumbre.

Transcurridas varias horas del accidente, dos empleadas del bar ofrecían café mientras se anunciaba una conferencia de prensa que nunca se

concretó. La gente recurría a los periodistas para transmitirles su angustia e incertidumbre por el destino de sus seres queridos.

LAPA se limitó a dar un breve comunicado de 10 líneas en el que informó que su vuelo 3142, con destino a la ciudad de Córdoba, sufrió un accidente durante la operación de despegue desde el aeroparque Jorge Newbery a las 20.54, perdiendo contacto un minuto después con el control de tráfico aéreo. "En este momento la máquina se encuentra siniestrada en proximidades del aeroparque.

LAPA está a disposición de los pasajeros, de sus allegados a las autoridades y de la junta de investigaciones." Finalizó el comunicado.

No haber habilitado una central telefónica con varios números y personal entrenado para consulta.

La única respuesta que repetían los tres empleados de LAPA era que debían esperar o que, si lo deseaban, podían llamar a un número de teléfono de Buenos Aires. En esa línea telefónica atendía un mensaje grabado. "Nos están dando excusas, esto no puede ser. Llamé a ese teléfono y me pusieron una musiquita", dijo una mujer visiblemente alterada.

Previo al accidente, la comunicación de la empresa se concentró en sus tarifas competitivas, descuidando renovación tecnológica y seguridad. Tampoco comunicó qué estaba haciendo para que un hecho así no volviera a ocurrir.

Grupos de Interés

- 1- Víctimas del accidente. (Tripulantes y pasajeros, fallecidos y sobrevivientes).**
- 2- Familiares de los tripulantes y pasajeros.**
- 3- Sacerdotes**
- 4- Personal del SAME**
- 5- Policía aeronáutica**
- 6- Personal de aeropuertos 2000**
- 7- Víctimas del vuelo de Austral en Fray Bentos**
- 8- Policía federal**
- 9- Bomberos**
- 10- Especialistas en manejo de crisis**
- 11- Fuerza aérea Argentina**
- 12- Expertos en aeronáutica**
- 13- Asociación de pilotos de la Argentina (APLA)**
- 14- Gremio de aeronavegantes**
- 15- Funcionarios de gobierno**
- 16- La competencia**
- 17- Equipos de apoyo**
- 18- Medios de comunicación**

¿ Por qué sobrevivió Lapa?

Aunque Lapa cometió todos los errores posibles en el manejo de la situación posterior al accidente, existen una serie de factores que le permitieron mantenerse en el mercado.

- **Cuota de Mercado: Muy alta, más de un 30% del mercado nacional.**
- **Trayectoria: Lapa no carga sobre sus espaldas un alto grado de desprestigio.**
- **Mercado concentrado desde el punto de vista de la oferta: los consumidores no contaban con suficientes alternativas como para condenar a la empresa con la no compra.**
- **La competencia: esta crisis afectó particularmente a Lapa, pero luego involucró a todo el sector aeronáutico, incluyendo a sus competidores.**
- **Aspecto legal: flexibilidad en la aplicación de las leyes en nuestro país. Según las autoridades judiciales no se pueden juzgar casos como este con los parámetros del primer mundo, ya que el grado de severidad debe estar relacionado con el sistema.**

Consecuencias del accidente

- **Deterioro de la imagen corporativa.**
- **Juicios en contra de la empresa y sus máximas autoridades.**
- **Suspensión de vuelos por más de 30 días.**
- **Caída considerable en el nivel de ingresos.**
- **Concurso preventivo (pasivo de 120 millones).**
- **Suspensión de empleados sin goce de sueldo.**
- **Reingeniería de toda la compañía (se forman dos compañías Lapa y ARG)**

CAPITULO V

DIFERENTES CASOS DE SITUACIONES CRITICAS

Ejemplos a nivel internacional

Caso 1: Tylenol, de Johnson & Johnson

Los calmantes para el dolor son una lucrativa industria de 1,2 mil millones de dólares anuales. Hasta muy recientemente no había diferencias químicas o medicinales entre los calmantes del dolor distintos a la aspirina y, por lo tanto, un Marketing agresivo era la clave para obtener participación de mercado. Johnson & Johnson, productor del analgésico Tylenol, desarrolló estrategias de Marketing muy exitosas y obtuvo la más grande participación del mercado de los calmantes, un 37%, en unos cuantos años. Luego una tragedia amenazó su fuerte posición.

A fines de 1982, Johnson & Johnson enfrenta la crisis más grande de su historia, cuando siete personas del oeste de Chicago murieron por haber ingerido una cápsula de Tylenol, la cual contenía una dosis de cianuro, según determinaron las autoridades.

Las noticias de este incidente viajaron rápidamente y eran la causa de un pánico masivo, a nivel nacional. Como consecuencia de esto, Johnson & Johnson perdió el 80% de la participación de mercado de su producto más rentable (de 37% a 7%) y la integridad de su reputación como organización se encontraba en peligro.

El manejo de la crisis por parte de Johnson & Johnson es considerado por los expertos como uno de los mejores de la historia. Tal es así, que le llevo un tiempo muy pequeño lograr que Tylenol volviera al mercado y se mantuviera por muchos años como líder en el mercado de los calmantes. Johnson & Johnson utilizó las relaciones públicas como principal herramienta para gestionar la crisis. Su programa de gestión contaba con dos fases. La primera fase era la dirección real de la crisis. La reparación de Johnson & Johnson y de Tylenol, era la segunda. El planeamiento para la fase dos comenzó tan pronto la fase uno fue puesta en ejecución.

La fase uno fue ejecutada después de que se descubriera que las muertes en Chicago fueron causadas por las cápsulas de Tylenol. Mientras se construía el plan, la gerencia superior de Johnson & Johnson se preocupó primero por la seguridad del cliente antes de que ella se preocupara por su beneficio o por cuestiones financieras.

La compañía alertó inmediatamente a los consumidores a nivel nacional a través de los medios, para que no consumieran ningún tipo de producto Tylenol hasta que se determinara la causa del envenenamiento.

Johnson & Johnson decidió parar la producción y la publicidad de Tylenol, además de retirar todas las cápsulas del mercado (aproximadamente 31 millones de botellas de Tylenol, con un valor al por menor de 100 millones de dólares).

Tylenol era para Johnson & Johnson como una gran máquina de hacer dinero, por lo tanto la compañía desplegó un extenso Marketing y una campaña promocional para llevar a Tylenol de vuelta a su posición como el número uno en analgésicos en los EE.UU. (lo que puso en marcha la fase dos).

Había cuatro componentes importantes en el plan de restauración:

1. Un nuevo packaging. Fue la primera compañía en la industria farmacéutica en reaccionar ante la administración de alimentos y drogas, creando nuevas reglamentaciones a nivel nacional sobre envoltorios especiales de alta seguridad.
2. Para estimular a los comerciantes a que se acercaran a la nuevamente a la marca, se introdujeron cupones de descuento, que fueron buenos para la reaparición de cualquiera de los productos Tylenol.
3. Nuevo programa de precios que beneficiaba a los compradores con descuentos de hasta un 25% .
4. Finalmente, alrededor de 2250 personas de ventas de Johnson & Johnson, fueron reunidos por la compañía para que realicen presentaciones en la comunidad médica.

El regreso de Tylenol fue un gran éxito. Los ejecutivos se lo atribuyen rápida reacción que tuvo la compañía en el momento de la crisis.

Caso 2: La jeringa de Pepsi

En junio de 1993 un canal de televisión de Seattle informó que una pareja había encontrado una jeringa en la lata de Diet Pepsi. Al poco tiempo, se sumaron otros que aseguraron también haber descubierto una jeringa. Había que salir de semejante desastre: la prensa trataba el tema con intensidad, la imagen de la jeringa saliendo de la lata era cuando menos escalofriante. La posibilidad de que las ventas bajaran en la temporada de verano era un motivo más que suficiente para actuar sin demora. La primera medida fue explicarles a los consumidores que el proceso de envasado era ultraseguro y que si alguna jeringa había sido encontrada era porque alguien la había colocado. Pepsi les envió a los medios videos en el que el CEO, Craig Weatheup, explicaba el proceso. Él, por su parte, estaba presto a la prensa.

La sospecha de que la denuncia se trataba de un fraude se confirmó cuando una filmación realizada por un video de seguridad mostró a una mujer metiendo una jeringa en la lata de Diet Pepsi. El comité de crisis envió ese video a los medios de comunicación casi al instante. Paralelamente se instruyó a los empleados sobre como actuar frente a las quejas y por otra parte la empresa se aseguró que los distribuidores no estuvieran desabastecidos en ningún momento. Las encuestas a posteriori mostraron que el 94% de los consumidores creía que Pepsi había actuado responsablemente. Ese verano las ventas subieron un 7%.

Caso 3: Agua Mineral Perrier con distintas acciones, buena y mala de acuerdo al manejo en el país.

Hace varios años, aparecieron botellas de agua mineral Perrier contaminadas. Los efectos para la compañía estuvieron relacionados con

las actitudes que adoptaron los tres grupos empresarios que comercializaban la misma marca en distintos países. En Francia no quisieron reconocer el problema, pese a que había habido muertes. No retiraron el producto y les costó muchísimo tiempo y dinero volver a instalarse en el mercado. En cambio, en Inglaterra y en Estados Unidos, los comités de crisis se reunieron de inmediato, ofrecieron soluciones, aportaron ayuda a gente que lo necesitaba, y ordenaron el retiro inmediato de todas las botellas. Tuvieron grandes pérdidas, pero partieron de la base de aceptar que tenían una emergencia y la iban a solucionar. En seis meses estaban de nuevo compitiendo en el mercado.

Ejemplos a nivel nacional

Caso 4.1: Edesur. Trágica muerte de un ingeniero en un pozo de Edesur

El ingeniero Fernando Gotfryd murió a los 41 años el 20 de diciembre de 1994, electrocutado en un pozo que se había convertido en una trampa en medio de la vereda. Fue en medio de un temporal que en pocos minutos inundó varias calles. La zanja había sido abierta por una cuadrilla de la empresa MerPac, contratada por Edesur, para realizar un tendido nuevo de cables de 220 y 380 voltios. La cuadrilla había dejado la zanja al descubierto sin poner ninguna protección ni señal para alertar el peligro. Uno de los obreros lo vio caer seguro que quiso salvarlo, pero apenas le agarró una mano recibió una descarga eléctrica. Y se fue. Cuando el aguacero terminó, los obreros volvieron al lugar y taparon el pozo donde estaba el ingeniero.

Apenas se conoció el hecho, Edesur dijo que se trataba de un hecho atípico, un caso policial.

Caso 4.2: Edesur. Trágica muerte de un chico en una cámara subterránea de electricidad

Un chico de 14 años quiso recuperar una moneda de un peso que se le había caído a una cámara subterránea de electricidad, en la vereda de su escuela, en Caballito. Entonces sacó la tapa y bajó a buscarla, pero recibió una descarga de 13.200 voltios que lo fulminó.

Según testigos, la reja de protección se encontraba sin candado. Y tampoco tiene carteles que adviertan del peligro.

La empresa Edesur emitió un comunicado en el que dijo que el hecho se produjo en el interior de una cámara de transformación eléctrica. Y agrega que está colaborando con la policía y la justicia para esclarecer el hecho.

Caso 4.3: Edesur. Corte de energía a 150.000 usuarios

En febrero de 1999, un incendio en una subestación de Edesur dejó sin energía eléctrica 150.000 usuarios de varios barrios porteños durante 11 días. El manejo de la crisis, y especialmente de las comunicaciones, recibió una de las críticas más severas que se recuerde en la Argentina, por parte de la prensa y de la opinión pública en general.

En el caso Edesur hubo, a priori, una subestimación de las comunicaciones y un problema cultural. El tren gerencial de origen chileno que en ese momento conducía Edesur tenía un manejo con los medios totalmente diferente del que existe en la Argentina. Esto es grave, porque una de las primeras cosas que debe hacer un empresario es aprender y comprender con claridad los usos y costumbres locales. El periodista argentino ha adquirido un protagonismo y tiene una cuota de poder muy importante.

Además de esto no tuvieron reacción frente a la emergencia. Y al igual que en los dos casos anteriormente mencionados que afectaron a esta empresa, cometieron un error gravísimo: buscaron un "chivo expiatorio",

echándole la culpa a los proveedores. La teoría del chivo expiatorio solo sirve para confundir, cayendo en el riesgo de que vuelva en contra.

Caso 5: YPF: Nube tóxica

En mayo de 1995 un gas desconocido afectó un centenar de personas, la mayoría habitantes del oeste de Godoy cruz. Desde un principio, las sospechas apuntaron a dos empresas: la fábrica de hielo Ecsal y la refinería de YPF en Luján de cuyo. Directivos de ambas empresas negaron ser el origen del escape. Pero en los primeros días de junio, la investigación judicial llegó a la conclusión de que la fuente emisora había sido la planta de YPF y que el gas era una mezcla de anhídrido sulfuroso y ácido sulfhídrico. El escape se produjo cuando se intentó desviar la salida de estos gases, para mejorar la imagen de la empresa durante una visita del entonces gobernador Rodolfo Gabrielli. Por este motivo se dispuso el procesamiento de tres ingenieros de la empresa, dos de los cuales fueron condenados por ser considerados los responsables de la fuga. La empresa en ese momento guardó absoluto silencio, eludiendo los requerimientos periodísticos.

Caso 6: IBM-Banco Nación

El 19 de junio de 1995 estalló en la prensa el escándalo IBM-Banco Nación. La justicia federal comenzó a investigar una denuncia de fraude al estado en el proyecto de informatización que el banco había contratado un año antes con la filial argentina de la compañía estadounidense, por U\$S 250 millones.

Aunque al principio las comunicaciones estuvieron en manos de la conducción local, dos semanas después la casa matriz ordenó que todas las comunicaciones quedaran en sus manos.

La compañía siempre sostuvo haber procedido correctamente, aunque a los tres meses descabezó la cúpula de la filial local, responsable directa de la operación. Su presidente, Ricardo Martorana, y vicepresidente de operaciones, fueron despedidos.

Según los expertos las crisis de corrupción son muy especiales, porque se relacionan directamente con la gestión y las personas. "IBM privilegió las repercusiones en Estados Unidos. Hay que tener en cuenta que la filial local representa el 0,7% de las ventas mundiales totales. Lo lógico sería que la empresa hubiera hecho como mínimo una depuración de todos los involucrados. Con eso hubieran dado una señal muy clara. El problema es que no hay uno sino varios culpables: el contexto, porque si en el estado argentino no hubiere habido ese nivel de corrupción, IBM no pudiera haber hecho los negocios como los hizo; el management local y la dirigencia de Estados Unidos que cerró los ojos".

Caso 7: Mc Donald's. Venta de hamburguesas contaminadas

Todo empezó con la denuncia de un cliente el 27 de agosto de 2001 que decía haberse sentido mal después de comer McPollo. Autoridades de la capital Argentina tomaron cinco pruebas, de las cuales cuatro dieron positivas.

A raíz de lo ocurrido, McDonald's enfrentó su peor crisis en la Argentina tras la clausura de cuatro locales por sospecha de contaminación bacteriana. No titubeó en retirar de la venta McPollos y Nuggets, pero sorprendió con una estrategia de comunicación tan innovadora como riesgosa de dividir al periodismo entre "aliados y enemigos".

Ese mismo día el periodista Jorge Lanata abrió su programa televisivo Detrás de las Noticias con advertencia alarmista: hamburguesa en mano, aconsejó a los televidentes que no comieran en Mc Donald's. Un par de horas después y por el mismo canal 2 de la TV de Buenos Aires, el periodista Daniel Hadad cerró su programa Después de Hora con una

hamburguesa, pero comiéndosela y recomendando no hacer caso a los alarmistas.

Las imágenes de Lanata y de Hadad, cada uno con su postura definida ante McDonald's, dan una muestra de un innovador pero riesgoso manejo de crisis. Al mando de las RRPP de McDonald's estuvieron la gerenta de RRPP y vocera, María José Parodi; la agencia de media relations de McDonald's, Nueva Comunicación, y el asesor estratégico en comunicación, Horacio Diez.

La empresa dio su señal más clara de responsabilidad al retirar de la venta los productos en cuestión y luego apuntó a descalificar y confrontar los análisis de las autoridades y la clausura de los locales con una comunicación escrita que distribuyó en sus locales y colocó en su website.

¿cómo fue el manejo de la crisis según expertos?

Allan McCrea Steele, CEO de Edelman Argentina

"El manejo de crisis fue bueno, pero no comparto la postura de utilizar dos voceros para enfrentar los medios".

Matías Alurralde, vicepresidente de Muchnik, Alurralde, Jasper & Asociados

"McDonald's reaccionó rápido porque tomó contacto con los medios al momento de la clausura de los locales. Pero deberían haber profundizado más el control de calidad y en opiniones de terceros autorizados, y tanto en la confrontación con el gobierno porteño".

Martín Baraldo, director de Baraldo DellÓro Trigo

"Actuó rápido, pero debería haber usado solo un vocero. Me pareció bien que colocaran una solicitada en los locales, pero no coincido con su tono, porque da a entender que McDonald's no puede cometer errores".

Gonzalo Fernandez Madero, presidente de Open group

"Todo conflicto con alimentos es riesgoso para la imagen de la empresa. Es necesaria una acción de comunicación: explicaciones claras avaladas por especialistas en nutrición. Cuando haya pasado el tiempo y el tema haya desaparecido, hay que desarrollar una campaña institucional para revertir la imagen".

Adolfo Castro Almeyda, consultor en comunicación institucional

"La empresa demostró que tiene buenos reflejos para manejar la situación. Pero me pregunto: ¿por qué actuó con tanta celeridad y eficiencia el gobierno de la ciudad?".

Ejemplos a nivel local

Caso 8: Shopping "Paseo diagonal"

En 1999 un grupo de niños con Síndrome de Down que junto a su maestra intentaron ingresar a dicho establecimiento se vieron sorprendidos cuando personal a cargo impidió su acceso.

La denuncia por discriminación ante las autoridades y medios de comunicación por parte de la maestra no se hizo esperar, como así también la desaprobación de toda la comunidad marplatense ante un hecho de estas características.

Las autoridades de la empresa, a través de una entrevista con los medios de comunicación locales y después de 72 horas, asume la responsabilidad del hecho y manifiesta su voluntad de deslindar de la empresa a las personas responsables.

Caso 9: Clinica Del Niño y La Madre

Una denuncia por robo de bebés puso a la organización en una situación crítica de extrema gravedad y difícil solución. La clínica y los médicos

acusados fueron llevados a un juicio prolongado y la prensa se encargó de difundirlo por mucho tiempo.

Los elevados costos económicos, el debilitamiento de la imagen institucional y la dificultad de conseguir seguro contra juicios por mala praxis constituyen algunas de las consecuencias que actualmente tienen que afrontar.

Caso 10: Frigorífico SADOWA

El derrumbe del mercado externo por los problemas de aftosa obligó a esta empresa a dejar de operar por casi un año, suspendiendo en sus cargos a más de 300 empleados.

CAPITULO VI

INFORME TECNICO

Las razones por las cuales las empresas y organizaciones que actúan en el mercado marplatense tienen un desempeño deficiente en el manejo de crisis, se resumen en su bajo nivel de preparación para hacer frente a este tipo de situaciones.

Los resultados detallados en el presente informe se encuentran agrupados en cinco conjuntos de acciones que reflejan la situación actual de estas empresas y organizaciones, tanto en lo estratégico como en lo operativo.

Acciones Estratégicas

Las organizaciones y empresas marplatenses no poseen una visión global e integrada de la gestión de crisis, ya que las mismas la consideran como un costo de hacer negocios y no como una necesidad estratégica que provee diversas ventajas competitivas.

Este cambio drástico en la visión o filosofía corporativa constituye la barrera más fuerte para lograr una organización preparada para un conjunto variado de crisis.

Esto significa que los empresarios y ejecutivos marplatenses consideran a sus empresas y organizaciones solamente como sistemas productivos discutiendo día a día temas relacionados con el éxito, el liderazgo y el crecimiento, principalmente a través de la reducción de costos. Dejando de lado la posibilidad de que sus empresas y organizaciones constituyan sistemas potencialmente destructivos, descartando por completo en el día a día temas relacionados con potenciales fracasos, averías, deterioros o muertes.

Como consecuencia de esto, la gestión de crisis no se encuentra integrada en la definición de excelencia corporativa de estas empresas y organizaciones, lo cual se transforma en un poderoso obstáculo para el desarrollo de programas de gestión de crisis efectivos.

El concepto de gestión de crisis tampoco se ve integrado en el proceso de planificación estratégica, por lo tanto no es considerado explícitamente por la alta dirección.

Todas estas organizaciones han pasado al menos por una crisis importante, pero no han desarrollado procesos de planificación y aprendizaje de crisis, lo que les ayudaría a obtener ventajas competitivas.

Como un mecanismo de prevención y de mejora continua estas empresas no incluyen gente de fuera de la organización, consultores o asesores externos, para ampliar su visión con respecto a temas tanto estratégicos como operativos. Salvo raras excepciones con algún tema puntual, especialmente en el área de finanzas y legales.

Tampoco se capacita al personal a través de cursos formales de entrenamiento en gestión de crisis o simulaciones de crisis. (salvo algunos casos en materia de seguridad)

Acciones Técnicas y Estructurales

La formación de un equipo de gestión de crisis constituye una de las primeras tareas de las empresas y organizaciones preparadas ante la crisis. En un principio, este equipo de gestión de crisis tiene como principal función tomar e implementar decisiones rápidamente en medio de situaciones críticas. A medida que este equipo se va consolidando a través del tiempo, su función será realizar esfuerzos en gestión de crisis más proactivos, con el objetivo de disminuir la probabilidad de crisis y desarrollar procesos de aprendizaje organizacionales relativos a la gestión de crisis.

En la totalidad de las empresas y organizaciones marplatenses, no existe un equipo dedicado a la gestión de crisis. En la mayoría de los casos relevados, cuentan con algún referente que surge por su nivel jerárquico o bien por demostrar ciertas habilidades para gestionar problemas en algún área específica. Estos empleados son consultados cada vez que ocurre algún problema o sea cuando la empresa u organización ya se encuentra en medio de una situación crítica. Basados en su experiencia, intuición y capacidad para tomar decisiones, luchan contra el reloj para resolver la situación, corriendo un alto riesgo de que la crisis se profundice y produzca un efecto cascada. Estas personas pueden resolver problemas específicos y no de extrema gravedad, no han sido formalmente informados e instruidos en materia de gestión de crisis. Solo saben que una vez consultados deben entrar en acción y tratar de resolver la situación para estabilizar operativamente a la organización.

Otros aspectos técnicos y estructurales que determinan la importancia de la gestión de crisis en una organización o empresa y que en la mayoría de las contactadas no se toman en cuenta son:

- Un presupuesto dedicado a la gestión de crisis.**
- Desarrollo de políticas y manuales de emergencia, de fácil uso y actualizados.**

- **Sistema de inventario de gestión de crisis informatizado para complementar los manuales con base de datos que contengan inventario de suministros y recursos que serían útiles en una situación crítica.**
- **Creación de instalaciones específicas de emergencia.**
- **Uso de expertos en gestión de crisis externos.**

La preparación de gestión de crisis de las empresas y organizaciones marplatenses en cuanto a acciones técnicas y estructurales se limita típicamente a precauciones tradicionales de seguridad e incendio.

Algunas empresas y organizaciones contratan personal de seguridad y mantenimiento externo, los cuales limitan su trabajo a vigilancia y control de matafuegos, sistemas contra incendio y alguna que otra avería en las instalaciones.

En el área de informática la mayoría cuenta con back up de seguridad en cuanto a información importante. Cabe destacar que ninguna de estas organizaciones a realizado un análisis exhaustivo sobre tecnología alternativa para reemplazar la que actualmente disponen (tecnología de punta) ya que la misma se está volviendo inaccesible por sus costos para mucha de ellas (especialmente las que disponen actualmente de redes de transferencia de datos a través de líneas digitales)

Acciones Diagnósticas y de Evaluación

Este tercer grupo de acciones comprende diversas herramientas diagnósticas y procesos de evaluación, tales como:

- **Auditorías legales y financieras de amenazas y riesgos.**
- **Modificaciones en la cobertura de los seguros.**
- **Auditorías de impacto medioambiental.**
- **Establecimiento de prioridades en las actividades necesarias para las operaciones diarias según su importancia.**

El asesoramiento legal y financiero sobre amenazas y responsabilidades es un procedimiento habitual en las empresas y organizaciones marplatenses. Cada una de ellas cuenta con un estudio jurídico que le brinda un continuo asesoramiento a la hora de resolver algún tema de esta índole. Pero se vuelve a cometer el mismo pecado, ya que estos asesores generalmente son consultados cuando la empresa se encuentra en medio del problema. Un claro ejemplo de esto es el caso de los registros de dominios en Internet (NIC argentina). En nuestro país el registro de dominios es gratis y lo puede realizar cualquier persona, por lo tanto muchas de estas empresas y organizaciones han sufrido el registro de su dominio por un tercero y hoy no pueden disponer del mismo, a menos que se gaste tiempo y dinero en un largo proceso judicial o bien pagar por la compra de su dominio a quién en su momento lo registro con este objetivo.

En lo que respecta a asesoramiento financiero, todas cuentan en su staff de un CPN o Lic. en Economía para desempeñar esta función, en muchos casos se complementa con asesoramiento externo a través de expertos.

No todas realizan suposiciones críticas por medio de la proyección de escenarios posibles con la seriedad que este tema se merece para la toma de decisiones. Pero podemos asegurar que la gestión económico financiera es el área en que estas empresas demuestran mayor destreza y capacidad de resolución producto de un contexto complicado e inestable.

La modificación de la cobertura del seguro, la evaluación exacta de los costos de aseguración y las responsabilidades específicas de las compañías aseguradoras son también temas importantes en materia de gestión de crisis. El 50% de las empresas contactadas no realizó un análisis minucioso pos devaluación en este tema corriendo un alto riesgo por posibles contingencias.

Las empresas y organizaciones marplatenses son reactivas con respecto al cuidado del medioambiente, ya que las mismas esperan los resultados que arrojan las auditorías de impacto medioambiental que periódicamente realizan los entes reguladores para ajustarse a los niveles aceptables.

La mayoría de las empresas a manifestado dar prioridad explícita a sus actividades según su importancia en las operaciones diarias. Esta evaluación es diferente para cada organización y depende de la naturaleza de sus actividades específicas.

En la mayoría de sus áreas estas empresas no disponen de mecanismos de detección de señales para ser alertados sobre posibles crisis futuras. Estos mecanismos se crean en base a un conjunto probable de crisis de acuerdo a la naturaleza de las actividades de la organización.

Si realizan en su mayoría investigaciones sobre peligros potenciales ocultos de los productos, servicios e instalaciones y procesos de producción, con el objetivo de mejorar día a día la calidad de su oferta.

Por lo contrario, no practican el seguimiento de crisis pasadas como una herramienta para prevenir futuras crisis.

Acciones de Comunicación

Este grupo de acciones tiene que ver con como gestionan las empresas y organizaciones marplatenses la comunicación y el tipo de información transmitida a los grupos de interés y recibida de ellos.

Las mismas no cuentan con personal debidamente capacitado para enfrentar a los medios de comunicación en situaciones críticas.

Solo alguna de ellas realizan esfuerzos en RRPP a pesar de que muchas consultoras ofrecen asesoramiento en esta área.

Muchas empresas cometen el error de realizar acciones de comunicación equivocadas para promover sus productos o servicios sin prever que luego pueden volverse en su contra. Un claro ejemplo de esto es el caso LAPA, cuya acción de comunicación se enfoco en los bajos costos de sus tarifas, pero dejo de comunicar sobre la seguridad de sus aeronaves lo que se volvió en su contra como consecuencia de la situación crítica que provoco el accidente.

Otras realizan acciones de comunicación efectivas y luego no cumplen con sus promesas, lo que se hace evidente en situaciones críticas motivadas por los principales grupos de interés involucrados (el cliente y la prensa), como el caso del Paseo Diagonal, ya citado en este trabajo.

Casi en su totalidad las empresas y organizaciones marplatenses entablan estrechas relaciones con los medios locales, pero muy pocas informan regularmente sobre mejoras y cambios en productos, procesos y plantas.

Solo algunas de estas tienen líneas directas gratuitas para que los consumidores puedan realizar consultas o reclamos.

Ninguna cuenta con canales y tecnología alternativos de comunicación formales para ser usados en situaciones críticas.

Acciones Psicológicas y Culturales

No hemos encontrado una sola empresa u organización en la cual la alta dirección demuestre un firme compromiso con la gestión de crisis. Peor aún, hemos observado que se encuentran muy lejos de realizar un cambio drástico en los valores organizacionales y en la filosofía corporativa necesarios para lograrlo.

Ninguna de estas empresas u organizaciones recompensa a los empleados que detectan señales de futuras crisis (alarmistas) como una manera de promover esta práctica que enriquece la cultura de la organización.

Los gerentes y empleados claves no son capacitados para gestionar la tensión y la ansiedad durante situaciones críticas y descubrir amenazas partiendo del día a día.

CAPITULO VII

CONCLUSIÓN

En el transcurso de nuestra investigación, nos encontramos con empresas y organizaciones propensas a las crisis, las cuales tienen una alta probabilidad de causar o de encontrarse metidas en crisis mayores y de gestionar mal las crisis adicionales que se pueden derivar. Las acciones tomadas o no tomadas por estas empresas y organizaciones, a menudo reflejan un deseo de negar su vulnerabilidad.

La gestión de crisis requiere que las empresas y organizaciones tomen conciencia de su responsabilidad moral y social con grupos de interés internos, grupos de interés externos, con la sociedad e incluso con el medio ambiente.

Como todos los asuntos complejos, la gestión de crisis se rige por una importante incertidumbre, lo que no justifica el no hacer nada.

¿Qué se sugiere? Desarrollar habilidades de pensamiento crítico, implementado estrategias, planes y procedimientos de gestión de crisis apropiados para su situación particular. Esto implica realizar un profundo análisis de la organización para determinar los sectores donde se encuentra preparada para crisis potenciales y donde es vulnerable, teniendo en cuenta la actividad que desarrolla, la tecnología central y los factores culturales, humanos, organizacionales y técnicos.

¿Cómo hacerlo? Integrar la gestión de crisis en la definición de excelencia corporativa realizando un cambio drástico en la visión o filosofía de la organización.

Lograr el compromiso de la alta dirección y comunicar formalmente a todos los niveles organizacionales.

Constituir un equipo de gestión de crisis integrado por representantes de los distintos departamentos. Este equipo será el máximo responsable de la implementación y control de las prácticas de gestión de crisis de la organización.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

KINNEAR, THOMAS C. y TAYLOR, JAMES R. Investigación de Mercados. UN ENFOQUE APLICADO. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia. 1998.

KOTLER, PHILIP. Dirección de Mercadotecnia. Segunda edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.

KREITNER/KINICKI. Comportamiento de las Organizaciones. Tercera edición en castellano. Mc Graw Hill/Interamericana de España. España. 1997.

MITROFF, IAN I. y PERSON, CHRISTINE M. Cómo Gestionar una Crisis. Edición en castellano. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

PETER F, DRUCKER. La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Sexta edición. EL ATENEO, Bs. As. 1995.

Diario "LA VOZ DEL INTERIOR". Domingo 3 de octubre de 1999. Las crisis bien resueltas pasan inadvertidas. Gabriel Esbry.

Diario "CLARIN". Domingo 19 de setiembre de 1999. Manejo de Crisis: las lecciones del caso LAPA. Dario D'atri.

AGRADECIMIENTOS

-A Dios, por iluminarme en todos los pasos de mi vida y por la fortaleza espiritual que me ha otorgado para crecer como persona y como profesional.

-A mis padres, por la formación recibida, por su amor y su apoyo incondicional.

-A mi esposa Verónica, por compartir día a día mis logros y fracasos, por su amor y comprensión.

-A Adrián Martínez, Federico Coviello, Federico Huicci, Esteban Materia, Daniel Armeri, Alberto Moreyra y Flavio Perillo , por su colaboración para hacer posible la confección de este trabajo

-A mi tutor, Samir Fernández Hashim, por su predisposición y por la ayuda para el desarrollo de este trabajo.

ANEXO I

SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS

Páginas consultadas:

www.mercado.com.ar: Gerenciamiento del riesgo y de la crisis.

www.lanacion.com.ar: Los que se dedican a administrar crisis en las empresas utilizan el Marketing del terror.

www.clarin.com.ar: Caso Lapa.

www.pagina12.com.ar: Psicopatología laboral de los pilotos.

www.same.com.ar: Participación del SAME en el caso Lapa.

www.relacionespublicas.com: Imagen corporativa.

www.intelectiva.com.ar: Comunicación de crisis.

www.po.org.ar: El piloto es víctima , no responsable.

www.bertoniyasociados.com.ar: Empresas en crisis.

www.ameri.com.mx: La empresa y el lider en tiempos de crisis.

ANEXO II

RELEVAMIENTO DE DATOS

Relevamiento de datos

El método de relevamiento de datos utilizado para el presente trabajo fue entrevistas en profundidad con responsables de las empresas y organizaciones seleccionadas como muestra.

Las entrevistas personales intentaron indagar sobre la situación actual de las empresas y organizaciones, en cuanto a la metodología aplicada para prevenir y gestionar situaciones críticas. Teniendo en cuenta su actividad principal, se preguntó acerca de situaciones críticas por las cuales habían atravesado y crisis potenciales que podrían sufrir. Además se preguntó sobre la existencia o no de acciones preventivas tomando en cuenta actividades estratégicas, técnicas y estructurales, de evaluación y diagnóstico, de comunicación y psicológicas y culturales.

Las entrevistas fueron efectuadas con preguntas abiertas, para permitir al entrevistado expresar libremente su punto de vista, incluyendo comentarios al margen y explicaciones útiles.

A partir de los datos obtenidos se evidencia la falta de una metodología formal aplicada para prevenir, monitorear y controlar este tipo de situaciones.

Guia para la entrevista en profundidad

General

- 1) Rubro: _____
- 2) Número de empleados: _____
- 3) ¿Cuál es la infraestructura de su empresa / organización? (Sucursales, plantas, etc)
- 4) ¿Cuáles son las principales actividades que mantienen operativamente estable la empresa / organización?
- 5) ¿Cuáles son las crisis por las que ha atravesado la empresa / organización?
- 6) ¿Cuáles son las crisis potenciales que su organización podría sufrir?

Acciones estratégicas

- 7) ¿La filosofía corporativa apoya la gestión de crisis? ¿de que manera?
- 8) ¿Se integra la gestión de crisis en nociones y declaraciones de excelencia corporativa?
- 9) ¿Se capacita al personal en materia de gestión de crisis?

Acciones técnicas y estructurales

- 10) ¿existe un equipo o unidad de gestión de crisis?
- 11) ¿existe un presupuesto dedicado a la gestión de crisis?
- 12) ¿Se desarrollan manuales y políticas de emergencia?
- 13) ¿Se eliminan productos, servicios y procesos de producción peligrosos?
- 14) ¿Se practican mejoras en el diseño y la seguridad globales del producto y la producción?

Acciones de evaluación y diagnóstico

- 15) ¿ Se realizan auditorias legales y financieras de amenazas y responsabilidades?
- 16) ¿Se actualizan periódicamente las coberturas del seguro?
- 17) ¿Se priorizan las actividades más críticas necesarias para las operaciones diarias?

- 18) ¿Cuentan con mecanismos o indicadores de detección de señales de advertencia temprana?
- 19) ¿Realizan un seguimiento estricto de crisis pasadas?
- 20) ¿Cuentan con programas estrictos de inspección y mantenimiento?

Acciones de comunicación

- 21) ¿Cuentan con personal especialmente capacitado para manejar los medios de comunicación, las relaciones públicas y los grupos de presión frente a diferente tipo de situaciones?
- 22) ¿Los consumidores disponen de números telefónicos dedicados especialmente a reclamos o sugerencias?

Acciones psicológicas y culturales

- 23) ¿Los empleados cuentan con un referente o un departamento de RR.HH? ¿Qué actividades desarrolla?
- 24) ¿ Se practica el seguimiento de percepciones culturales y ambiente laboral?

Resumen de las entrevistas en profundidad

Empresa: Imepho S.A.

Actividad principal: Elaboración y comercialización de materiales para la construcción.

Infraestructura: Sede central, una sucursal, una planta fija y una móvil.

Cantidad de empleados: 70

Resumen de la entrevista: El abastecimiento de materia prima, los procesos de elaboración con influencia tecnológica directa y la comercialización e implementación constituyen las principales actividades para mantener operativamente estable la empresa.

El proceso de cambio en el escenario económico nacional constituye la crisis más importante por la que han atravesado en los últimos tiempos, obligándolos a descartar por completo emprendimientos para los cuales ya contaban con recursos comprometidos.

Actualmente están atravesando una difícil situación con respecto a sus recursos humanos, ya que los empleados se encuentran bajo un estado de presión, desmotivados y con un creciente número de inasistencia. Todavía no se han emprendido acciones para revertir este tema.

Otras situaciones críticas de menor gravedad sufridas por esta empresa, fueron el robo de dinero y materiales por cuatro empleados que ocupaban cargos de nivel medio y estaban considerados como confiables, y el registro del dominio imepho.com.ar por un tercero, lo que les impedía tener presencia en la web con su nombre.

Como crisis potenciales se identificaron la dificultad de adaptarse a los diferentes cambios que se manifiestan en el escenario económico y la actualización y mantenimiento tecnológico que demanda el proceso productivo, por su elevado costo.

Las acciones preventivas son escasas y fragmentadas. Para destacar, cuentan con un asesor externo en comunicación, quien conoce muy bien la empresa y se encuentra capacitado para gestionar las relaciones públicas, el manejo de los medios y la publicidad.

Inmediatamente después del brusco cambio en la economía nacional, se actualizó la cobertura del seguro de los recursos más importantes de la empresa.

También cuentan con un departamento de calidad que se ocupa del control de la materia prima y producto terminado, además de realizar las tareas de investigación y desarrollo para mejorar la calidad de los procesos productivos y el producto.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis en ningún sector de la empresa.
- No se realizan auditorías de impacto medioambiental proactivas.
- No existe un claro conocimiento del personal sobre las actividades críticas necesarias para mantener estable las operaciones diarias.
- No se realizan seguimientos de crisis pasadas.
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.

Empresa: Grupo Valastro

Actividad principal: Procesamiento y comercialización de pescado en el mercado externo.

Infraestructura: una planta procesadora y cuatro barcos congeladores / procesadores.

Cantidad de empleados: 450

Resumen de la entrevista: Las principales actividades para mantener operativamente estable la empresa son: la captura de pescado, el procesamiento (con una importante incidencia tecnológica, de energía eléctrica y mano de obra), el almacenamiento y la comercialización.

Las principales situaciones críticas que han atravesado están dadas los conflictos gremiales. Como consecuencia de esta relación conflictiva se vivieron paros de hasta tres meses, ataques e incendio a la planta, amenazas y sabotajes. Los robos constituyen las situaciones críticas de menor gravedad.

Como crisis potencial se identifica el agravamiento del conflicto con los gremios, lo que provocaría una situación de alto riesgo contar con personal insatisfecho trabajando en la planta.

Las acciones preventivas se ven limitadas al área de producción. Se cuenta con personal dedicado a controlar el nivel de calidad de la materia prima y el producto terminado.

Se implementan mejoras en el diseño y calidad del packaging.

El diseño de un procedimiento de control para el ingreso del personal a la planta en cuanto a higiene, portación de metales y elementos contaminantes.

Se asignaron recursos tecnológicos para realizar esta actividad.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis.
- No se realizan auditorias de impacto medioambiental proactivas.
- No se identifican las actividades críticas necesarias para mantener estable las operaciones diarias.
- No se utilizan indicadores de advertencia temprana para detectar posibles desvíos.
- No se realizan seguimientos de crisis pasadas.
- No se cuenta con personal capacitado para manejar las relaciones con los grupos de presión internos y externos. (gremios, prensa, etc)
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.
- No existe definición de las responsabilidades y especialidades de los puestos de trabajo.

Empresa: Columbia S.A.

Actividad principal: Financiera

Infraestructura: Sede central, diez sucursales y cuarenta dependencias.

Cantidad de empleados: 450

Resumen de la entrevista: Las principales actividades para mantener operativamente estable a la empresa están constituidas por la logística de fondos, gestión comercial y seguridad. Existe incidencia tecnológica directa por el mantenimiento de los sistemas online.

Las principales crisis no previstas por las cuales están atravesando son: el aumento en el costo del fondeo, nivel de morosidad e incobrabilidad creciente desde el mes de diciembre pasado y la línea de créditos cortada, con lo cual la cartera de productos es prácticamente inexistente.

Desprestigio del sector financiero. Falta de confianza de los clientes para realizar depósitos e inversiones.

Los recursos humanos de la empresa bajo estado de presión inusual, stress, desmotivación y creciente inasistencia.

Las estafas con billetes falsos y los robos (el más reciente de u\$s 110.000) representan las crisis de menor gravedad.

Se identifican como crisis potenciales la actualización tecnológica, por su elevado costo, el marco jurídico (amparos), falta de fondos y mora masiva por pérdida del trabajo de quien solicito el crédito.

Las acciones preventivas están concentradas en el área de informática, ya que los sistemas informáticos constituyen una herramienta imprescindible para realizar el trabajo, por tal motivo cuentan con un servidor de backup ubicado en otro sitio por si se registra algún incidente con el servidor central.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis.
- No se utilizan indicadores de advertencia temprana para detectar posibles desvíos.

- No se identifican las actividades críticas necesarias para mantener estable las operaciones diarias.
- No se realizan seguimientos de crisis pasadas.
- No se cuenta con personal capacitado interno o externo para el manejo de las relaciones públicas y la prensa.
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.

Organización: Sanatorio Belgrano

Actividad principal: Asistencia médica

Infraestructura: un edificio constituye su sede central.

Cantidad de empleados: 140

Resumen de la entrevista: Las principales actividades para mantener la organización operativamente estable son: abastecimiento de insumos (principalmente material descartable, medicamentos y oxígeno), las actividades médicas y administrativas y la gestión de cobranza.

Las principales situaciones críticas que hoy están atravesando, tienen que ver con el mantenimiento tecnológico, ya que el reemplazo de los componentes de los equipos o aparatos utilizados en medicina alcanzan precios que se tornan inaccesibles. Como consecuencia de esto, ya se encuentran equipos de alto nivel tecnológico en desuso. Esta situación complica las actividades de asistencia médica e influye directamente en la calidad del servicio.

El descalce financiero también constituye una situación complicada para la organización, ya que reciben con mucho atraso los pagos provenientes de las obras sociales y los proveedores solo venden de contado o a plazos muy acotados.

La comercialización de las historias clínicas por parte de los empleados con aquellas personas que realizan juicios por mala praxis también constituyen una situación crítica.

Se identifican como crisis potenciales el agravamiento de la situación económica nacional, la actualización tecnológica y el nivel creciente de demandas por mala praxis.

Las acciones preventivas que se llevan a cabo tienen que ver con el desarrollo de un proceso controlado de eliminación de residuos patológicos, para evitar posibles contaminaciones y la constitución de un equipo de mantenimiento conformado por tres personas para monitorear y asegurar el buen funcionamiento de todos los sistemas operativos y de seguridad.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis.
- No se utilizan indicadores de advertencia temprana para detectar posibles desvíos.
- No se identifican las actividades críticas necesarias para mantener estable las operaciones diarias.
- No se utilizan indicadores de advertencia temprana para detectar posibles desvíos.
- No se realizan seguimientos de crisis pasadas.
- No se cuenta con personal capacitado interno o externo para el manejo de las relaciones públicas y la prensa.
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.

Organización: MAI S.A.

Actividad principal: Fabrica de máquinas envasadoras

Infraestructura: Una planta y oficinas comerciales

Cantidad de empleados: 74

Resumen de la entrevista: La adquisición de materia prima, la gestión comercial y el proceso de fabricación con gran incidencia tecnológica fueron identificadas como las principales actividades para mantener operativamente estable la empresa.

No se registraron situaciones críticas de extrema gravedad en los últimos años. Las situaciones más difíciles por las cuales han atravesado tienen que ver con inundaciones frecuentes de la planta de fabricación, causadas por las lluvias, lo que provocaba que la misma se encontrara al menos un día parada. También se registraron algunos robos y pérdida de información confidencial.

Como crisis actuales y potenciales se identificaron el aumento de los costos en el mantenimiento y actualización tecnológica que demanda el proceso de fabricación, y la constante caída del mercado interno.

Como acciones preventivas se destacan la certificación de las normas de calidad ISO 9000 y 14000, y los procesos de control de calidad de los productos y satisfacción del cliente.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis.
- No se utilizan indicadores de advertencia temprana para detectar posibles desvíos.
- No se cuenta con personal capacitado interno o externo para el manejo de las relaciones públicas y la prensa.
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.

Organización: MATERIA HNOS.

Actividad principal: Elaboración de productos químicos

Infraestructura: Dos plantas y oficinas comerciales

Cantidad de empleados: 300

Resumen de la entrevista: Las principales actividades para mantener la empresa operativamente estable son: abastecimiento de materia prima, el proceso de fabricación, la gestión comercial y la distribución.

Las situaciones críticas que atravesaron se dan principalmente en el orden económico. Principalmente por la estafa por un banco de primera línea debido a manejos irregulares de fondos. También el desmoronamiento de uno de sus mercados más importantes provocó la parálisis de gran parte de su planta de producción y la suspensión de muchos empleados.

Como crisis actual y potencia se identifica el mantenimiento y la actualización tecnológica y la tendencia al alza de los costos de energía eléctrica.

Las acciones preventivas más importantes están dadas por la certificación de las normas de calidad ISO 9000, el proceso de control de calidad de los productos y la potenciación de las relaciones con grupos de interés que intervienen, entre ellos policías, medios y gobierno.

La inexistencia de las siguientes acciones reflejan los puntos más vulnerables de la empresa en materia de gestión de crisis:

- No se integra la gestión de crisis en declaraciones de excelencia corporativa, ni en los procesos de planificación estratégica.
- No se capacita al personal para resolver situaciones inesperadas.
- No existen programas integrados o planes para gestionar crisis.
- No se realizan auditorías de impacto medioambiental proactivas.
- No se identifican las actividades críticas necesarias para mantener estable las operaciones diarias.
- No se realizan seguimientos de crisis pasadas.
- No existe un departamento o un referente de recursos humanos capacitado para asegurar un buen ambiente de trabajo y asistir a los empleados.