

## ¿Por qué invertir en un Programa de Gestión Estratégica de Crisis?

Por: Juan Pablo Paredes  
Gerente General  
Socrates Consulting

P: Su empresa cuenta con un programa de gestión de crisis? R: Por supuesto!

P: Podría explicar brevemente como funciona su programa de gestión de crisis?

R: Claro, en nuestra empresa contamos con una brigada de emergencias altamente capacitada, son expertos en manejo de fuego, evacuación de instalaciones, primeros auxilios, y hasta tenemos desfibriladores electrónicos para maniobras de RCP. El personal en general participa periódicamente en jornadas de sensibilización para reportar los incidentes y reducir los accidentes. Adicionalmente, tenemos el apoyo de nuestra ARP para implementar planes de mitigación de riesgos en las instalaciones y hemos logrado reducir las estadísticas en un 35%...

Este es un aparte de una conversación sostenida con un gerente general, mientras se discutía la necesidad implementar un programa de gestión estratégica de crisis, y grande fue la sorpresa de este gerente cuando entendió que su empresa contaba con un excelente programa de respuesta a emergencias, pero no estaba preparada para afrontar una crisis, simplemente porque no cuenta con un programa de gestión estratégica de crisis. Entonces, en que consiste y por que invertir en este programa?

Las empresas tienen dos opciones respecto a la crisis; la primera: esperarla como venga, improvisar una respuesta a la misma y confiar en que las estructuras creadas para la operación en condiciones normales de negocio soportarán el impacto y podrán continuar... es decir, una apuesta a la improvisación. La segunda: asumir una posición proactiva para invertir en la creación e implementación de un programa de gestión estratégica de crisis que le permita identificar los riesgos a que está expuesta, actuar oportunamente para mitigar aquellos que puede controlar, y prepararse de manera efectiva para afrontar aquellos fuera de su control y que pueden terminar en una situación de crisis.

La pregunta, cual de las dos opciones es la mas adecuada? Pareciera tener una respuesta evidente; la segunda opción, es decir el camino proactivo y preventivo es el que todas las empresas deberían elegir y, a estas alturas de la evolución corporativa, todas, o al menos las exitosas, deberían contar con planes robustos de gestión de

**United Kingdom**  
Wealhay  
Lavender Square  
Bampton - Oxfordshire  
+44 (1865) 596100

**United States**  
19 Terrace Place  
New Milford  
CT 06776  
+1 (203) 244-9531

**Brazil**  
Av. Maracanã, 87  
São Cristóvão  
Rio De Janeiro  
+55 (21) 3958-0115

**Colombia**  
Carrera 3ª # 11-32  
Oficina 316  
Cali  
+57 (314) 818-0232

1

crisis; todas deberían estar trabajando activamente para llevarla exposición a los riesgos inherentes a la naturaleza de sus negocios a niveles “mínimo-aceptable”, y estar listas para afrontar la crisis de manera planeada, metódica y organizada, lo cual evidentemente aumenta las probabilidades de salir de la misma no solamente con un menor impacto, sino fortalecidas. Este claramente es el “deber ser”, pero nada más distante de la realidad. Entonces será que las empresas que no cuentan con un programa de gestión de crisis, ni un plan concreto para implementarlo han optado por apostar a la improvisación y dejar, en cierta medida a la suerte, la continuidad de sus negocios en momentos de crisis? es probable que una mínima proporción así lo haya decidido, y para ellas, la mejor de las suertes, sin embargo, la gran mayoría del grupo que aun no está preparado se encuentra en este estado por varios factores: falta de sensibilización sobre la importancia del programa, desconocimiento del mismo, y por ende, confusión sobre los recursos requeridos para implementarlo, exceso de confianza en la capacidad interna para afrontar situaciones graves e imprevistas y falsa sensación de seguridad, es decir “eso no nos va a suceder a nosotros”.

Implementar un programa de gestión estratégica de crisis no es un asunto sencillo, pero es claramente “mejor negocio” que ver como una crisis acaba con la empresa. Es por esto que la implementación de este programa se basa en la decisión política de la alta dirección, sin este principio básico, es muy improbable que la empresa dedique el tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para poner en marcha el programa, y lo que es aun más complejo, lograr el compromiso decidido y por convicción profunda de todos los miembros de la organización.

El programa de gestión estratégica de crisis tiene dos componentes: El Comité Gerencial de Crisis (CGC) y el Plan de Gestión de Crisis (PGC). El CGC está conformado por los líderes funcionales de la organización, aquellos con conocimiento estratégico del negocio y empoderamiento para la toma de decisiones y asignación de recursos; es el equipo de liderazgo que se encuentra en el puente de mando, “guiando el barco mientras navega las aguas turbulentas de una tormenta”. Cada una de las funciones representadas en el CGC tiene una responsabilidad mixta con componentes estratégicos y tácticos en la respuesta a la crisis. El estratégico consiste en la interacción gerencial para garantizar que cada función comprende con precisión la situación, su impacto a nivel general para la empresa y particular al interior de sí misma, y las entradas y salidas requeridas para que la red que constituye el CGC opere efectivamente. El componente táctico lo constituyen las acciones concretas que cada función ejecuta para llevar a la realidad las decisiones tomadas. En otras palabras, cada líder miembro del CGC representa a su función, toma decisiones según su área de responsabilidad y conocimiento, provee información para que las demás funciones hagan lo propio, y garantiza que su equipo funcional ejecuta las acciones acordadas de manera sincronizada y efectiva.

El Plan de Gestión de Crisis es el “manual de operación” del CGC, es decir el documento que consolida toda la planeación hecha anticipadamente para gestionar la crisis. Este documento puede (y debe) contener todas las variaciones y adaptaciones que sean necesarias para que el programa de gestión estratégica de crisis sea un “traje a la medida” que permita a la empresa salir adelante de una situación de crisis, pero en términos generales el PGC debe tener la siguiente estructura temática:

**United Kingdom**  
Wealhay  
Lavender Square  
Bampton - Oxfordshire  
+44 (1865) 596100

**United States**  
19 Terrace Place  
New Milford  
CT 06776  
+1 (203) 244-9531

**Brazil**  
Av. Maracanã, 87  
São Cristóvão  
Rio De Janeiro  
+55 (21) 3958-0115

**Colombia**  
Carrera 3ª # 11-32  
Oficina 316  
Cali  
+57 (314) 818-0232

- ✓ El Comité Gerencial de Crisis: Definición, estructura organizacional, miembros, gobierno, roles y responsabilidades, datos de contacto.
- ✓ Escenarios de Crisis: Basado en un análisis técnico de riesgo; qué puede suceder? Probabilidad, impacto, priorización.
- ✓ Criterios de activación: Cuándo activar? Cómo activar? Cuándo y cómo escalar o des-escalar?
- ✓ Respuesta a la crisis: Acciones de respuesta por función, matriz de sinergias, identificación y asignación de recursos de respuesta.
- ✓ Inicio de acciones de recuperación: como parte del Plan de Continuidad del Negocio (BCP), se identifican las acciones concretas para pasar del modo “respuesta” al modo “recuperación” según lo requiera el impacto de la crisis.

Ahora que los componentes estructurales del Programa de Gestión Estratégica de Crisis están identificados, la respuesta a la pregunta ¿por qué invertir en este programa? Se hace mas clara y contundente; simplemente es mucho lo que está en juego y demasiado por dejar a la improvisación si se quiere salir bien librado.

Un principio básico de la economía indica que para lograr mayor ganancia se debe asumir mayor riesgo, y esa es precisamente la realidad de Colombia, y en general de Latinoamérica. Este es un mercado emergente con inmenso potencial de desarrollo para los negocios; es la región en donde la inversión mundial tiene sus miras puestas, pero al mismo tiempo reúne prácticamente todas las variables de riesgo para desencadenar una situación de crisis. Riesgos de tipo natural como inundaciones, sequías, terremotos, erupciones volcánicas, pandemias, derrumbes, avalanchas entre muchos mas, y riesgos de origen humano como inestabilidad política, inseguridad jurídica, corrupción, delincuencia organizada y común, subversión, huelgas, etc. Entonces, ante un escenario tan prometedor en términos del éxito del negocio, pero tan complejo desde el punto de vista de riesgo, es indispensable que la empresa, empezando por la alta dirección, entienda que la tarea empieza hoy pues “LO QUE NO SE PLANEÓ DURANTE LA CALMA, DIFÍCILMENTE SE HARÁ DURANTE LA CRISIS”.

**United Kingdom**  
Wealhay  
Lavender Square  
Bampton - Oxfordshire  
+44 (1865) 596100

**United States**  
19 Terrace Place  
New Milford  
CT 06776  
+1 (203) 244-9531

**Brazil**  
Av. Maracanã, 87  
São Cristóvão  
Rio De Janeiro  
+55 (21) 3958-0115

**Colombia**  
Carrera 3ª # 11-32  
Oficina 316  
Cali  
+57 (314) 818-0232