

UNA ESTRUCTURA SISTEMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE CRISIS¹

IAN I. MITROFF y CHRISTINE M. PEARSON

Los estudios de crisis importantes inducidas por el hombre demuestran reiteradamente que hay cuatro variables o factores principales críticos 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 desempeña cada una de estas variables a fin de crear el programa de gestión de crisis (en adelante GC) más efectivo posible.

VARIABLES

El propósito de este capítulo es considerarlos con más detalle; los puntos fuertes y los puntos débiles revelan las capacidades ante la crisis de una organización.

Tipos

Dado que el número de crisis y de variaciones potenciales parece interminable, ninguna organización, ni siquiera con los mejores presupuestos, podría prepararse para todas las crisis posibles. ¿Para qué crisis debe prepararse su organización, si es que debe prepararse para alguna? En otras palabras, ¿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?

¹ Publicado en Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson, *Cómo gestionar una crisis. Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 2002, pp. 30-41.

¿Qué crisis puede descuidar usted sin riesgo, si es que puede descuidar alguna? ¿Hay un razonamiento o criterio claro para decidir qué crisis preparar y qué crisis ignorar?

Fases

¿Pasan todas las crisis por ciertas fases genéricas en el tiempo? En caso afirmativo, ¿cuáles son esas fases? ¿Qué actividades concretas implica cada fase? ¿Qué debe ser gestionado en cada fase? ¿Es suficiente reaccionar simplemente cuando se llega a la crisis, o bien la GC efectiva significa también ser proactivo?

Sistemas

En prácticamente todas las crisis que se han estudiado se ha encontrado que las siguientes subvariables jugaron un papel crítico en su causa u origen: los factores tecnológicos, factores organizacionales, factores humanos, factores culturales y factores emocionales. ¿Cuáles son las subvariables y cómo interaccionan? ¿Qué diferencia una organización bien dirigida de una mal dirigida, si es que hay algo que las diferencie? ¿Son algunas organizaciones propensas a la crisis porque no prestan la misma atención a estas variables y a sus interacciones?

Grupos de interés

¿Cuáles son las partes (individuos, organizaciones, instituciones) que pueden afectar y resultar afectadas por la gestión de crisis de su organización? ¿Puede usted prever y analizar sistemáticamente qué grupos de interés estarán implicados en cualquier crisis?

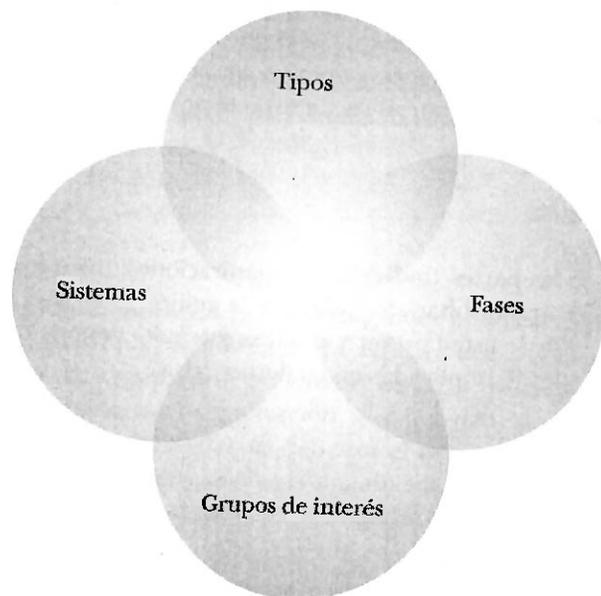
LA GESTIÓN INTEGRADA DE CRISIS

La figura 1 muestra las interacciones y superposiciones potenciales entre estos factores importantes. (Los principales intereses o pre-

guntas de cada factor se resumen en el cuadro 1.) La figura 1 muestra que cada tipo de crisis tiene que ser gestionada a lo largo del tiempo, debido a que el factor fase está presente en todas las crisis. Además, los grupos de interés clave deben considerarse respecto a cómo pueden afectar o resultar afectados por la interacción de sistemas tecnológicos, humanos y organizacionales. En principio, cada crisis conlleva una mezcla diferente de estos factores. Un programa de GC sistemático —es decir, integrado— analiza cómo afecta cada uno de estos diferentes factores al programa total de GC. Esto es especialmente importante, ya que una crisis rara vez ocurre aisladamente. Por esta razón es importante que los planes y procedimientos de crisis no se preparen aisladamente los unos de los otros.

Una inspección sistemática de los procedimientos y planes organizacionales y especialmente de las suposiciones sobre las que se basan, determina si pueden entrar en conflicto entre ellos.

Figura 1. Cuatro variables importantes en un programa integrado de GC



Cuadro 1. Preguntas importantes implícitas en los componentes de un programa de GC

- Tipos:
 - ¿Para qué crisis debe prepararse su organización?
 - ¿Qué alcance deben tener sus planes de crisis?
 - ¿Qué crisis puede descuidar sin riesgo su organización, si es que puede descuidar alguna?
 - ¿Cuál es el razonamiento para incluir o excluir una crisis?
- Fases:
 - ¿Cuáles son las fases genéricas en el tiempo por las que toda crisis pasa?
 - ¿Cuáles son las actividades concretas de cada fase?
 - ¿Qué debe gestionarse durante cada fase?
 - ¿Cuál es el modo apropiado de respuesta: reactivo o proactivo?
- Sistemas:
 - ¿Qué variables ocasionan las crisis? ¿Cuáles las evitan?
 - ¿Se conocen las variables?
 - ¿Qué recursos pueden usarse para gestionar las variables?

Tecnología
Infraestructura organizacional
Factores humanos
Cultura organizacional
Emociones
- Grupos de interés:
 - ¿Qué grupos de interés afectan a la GC?
 - ¿Qué grupos de interés resultan afectados por la GC?
 - ¿Cómo puede usted analizar sistemáticamente cualquier crisis y prevenir a los grupos de interés sobre ella?

TIPOS DE CRISIS

Uno de los primeros proyectos acometidos por el Centro para la Gestión de Crisis fue la determinación de una tipología de crisis. Patrocinado por la Asociación Nacional de Fabricantes (National Association of Manufacturers, NAM), se enviaron cuestionarios a los funcionarios de asuntos públicos de las compañías *Fortune*. Las figuras 2 y 3 ilustran los resultados de la interpretación estadística de la naturaleza de las crisis experimentadas por las organizaciones de los entrevistados durante un periodo de tres años. Se observó que las crisis pueden agruparse estadísticamente en grupos o familias mayores.

La figura 2 capta la estructura esencial de la crisis tal como se evidencia en los grupos mismos y en las dos 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 2 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 que 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).

Tal como hemos subrayado, una crisis casi nunca ocurre aisladamente. La ocurrencia simultánea de múltiples crisis era más la regla que la excepción en el estudio de NAM. Es típico que una crisis active una reacción en cadena de otras, a menos que una organización esté explícitamente preparada para esta posibilidad. Esto sugiere que toda organización debería prepararse para al menos una crisis potencial de cada una de las familias de crisis mostradas en la figura 2, si cada crisis potencial de cada familia puede ser la causa o el efecto de cualquier otra crisis. Generalmente resulta demasiado caro prepararse para todas. Sin embargo, dado que las diversas familias de crisis son distintas, la preparación para al menos una crisis de cada familia ofrece algún grado de protección para las restantes de la misma familia.

La interpretación de la figura 3 es parecida a la de la figura 2. El análisis de acciones preventivas revela que éstas también tienden a agruparse en familias. Lo que implican ambos hallazgos es que toda organización necesita formar dos carteras de crisis parecidas en esencia y propósito a una cartera financiera. Para distribuir de forma regular el riesgo y la preparación de la organización, parece prudente que se planifique al menos una crisis de cada familia y que se adopte al menos una acción preventiva de cada familia de acciones preventivas.

Poco puede ayudar a una organización prepararse a fondo para un único tipo de crisis si un tipo diferente puede volverla igual de vulnerable.

Estas recomendaciones conllevan un fuerte requisito: ningún punto de ninguna de las familias debe ser interpretado literalmente. Considere la familia de crisis titulada "Psicopatología" de la figura 2.

Figura 2. Familias de crisis

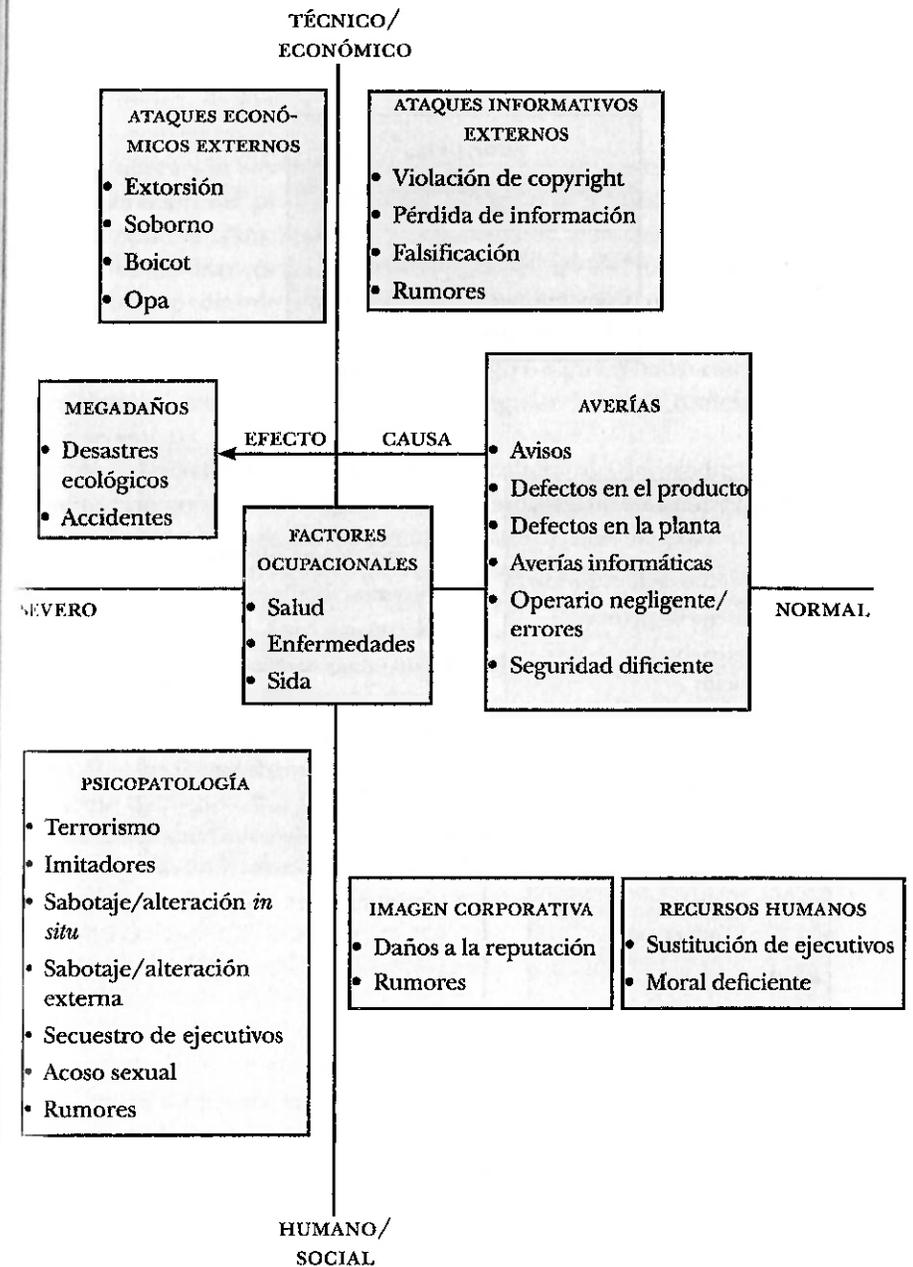
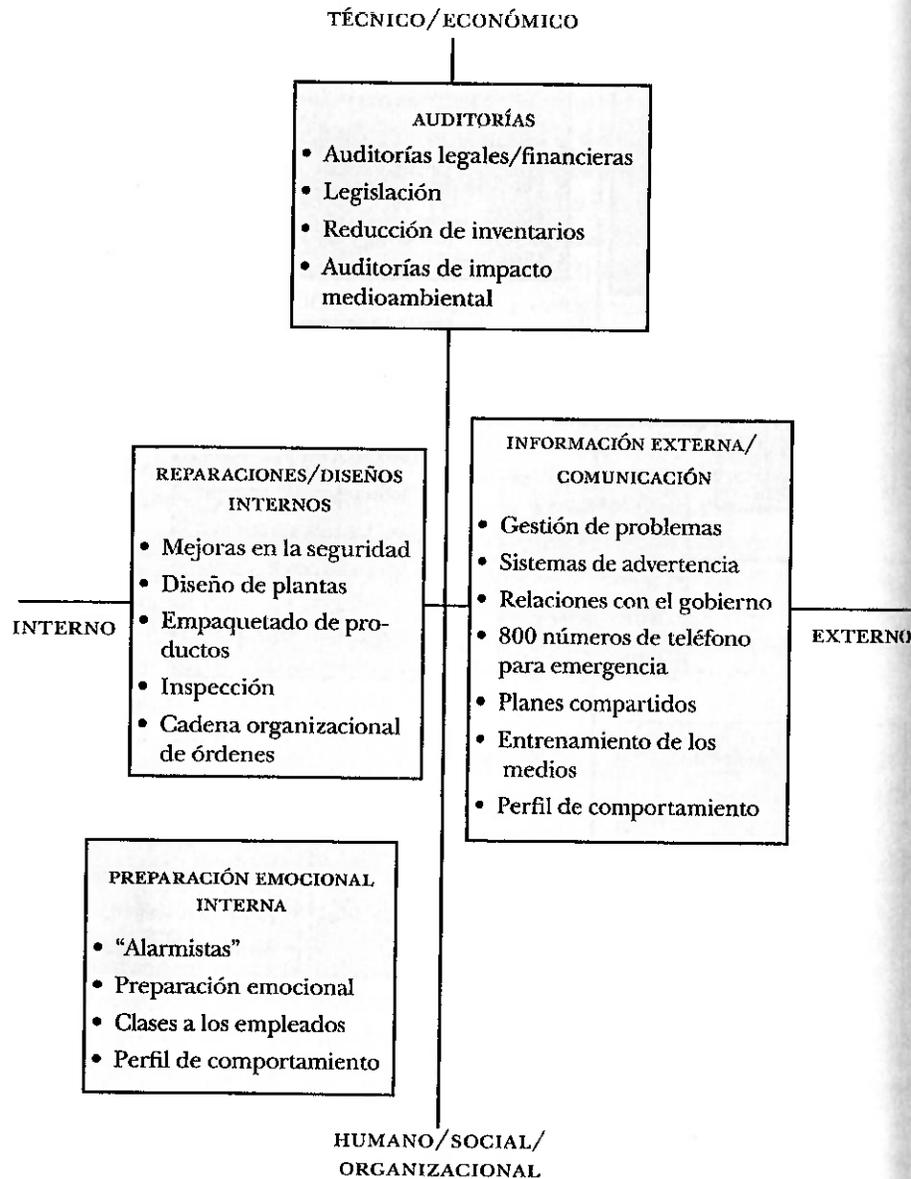


Figura 3. Familias de acciones preventivas



Intenta interpretar la crisis concreta de alteración del producto simplemente nombrando la inyección de una sustancia venenosa extraña en productos alimentarios o farmacéuticos, pero cada organización puede suponer que una *forma aplicable* de alterar el producto puede darse dentro de su propio campo. ¿Cuál es la forma de alteración que puede ocurrir en su organización?

La alteración electrónica de información es un ejemplo tan bueno de alteración del producto como la inyección de sustancias extrañas en productos alimentarios o farmacéuticos. Por ejemplo, el importante editor francés Larousse tuvo que retirar 250000 ejemplares de sus enciclopedias de alta calidad. En un punto, dos páginas opuestas consistían en cuadros de setas que eran comestibles contra aquellas que eran peligrosas. Aparentemente, algo o alguien había cambiado el conjunto crítico de etiquetas que distinguían las setas comestibles de las venenosas.

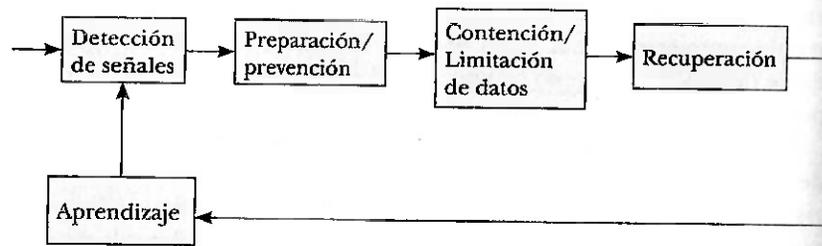
No se sabe si esta crisis se debió a una alteración del producto o a un error humano, pero la cuestión sigue siendo la misma: las formas específicas que una crisis puede tomar son mucho más variadas que las familias genéricas en sí. Constantemente surgen nuevas formas de crisis específicas, mientras que las familias generales en sí parecen mucho más constantes y perdurables.

Una de las maneras de que una organización se vea envuelta en problemas es que concentre sus recursos únicamente en aquellas crisis específicamente definidas que son endémicas a su sector o corrientes en él. Aunque una organización debe atender las crisis que históricamente han sido comunes en su sector, esto por sí solo no es una base suficiente para la GC. La directriz al aplicar los tipos variables de crisis a su organización es considerar cuidadosamente cómo podría manifestarse un tipo *genérico* en su entorno.

FASES DE LA CRISIS

La figura 4 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

Figura 4. Las cinco fases de la gestión de crisis



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 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 la crisis presentan una mentalidad muy diferente de aquellas que son propensas a la 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 estudiantes y profesionales de GC están casi siempre de acuerdo en que la completa prevención de todas las crisis no es posible. La meta es hacer todo cuanto sea 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 indica. Su fin primordial es detener los efectos de una crisis (por ejemplo, evitando que una crisis localizada afecte partes sin conta-

minar 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, cosa que incluso una inspección superficial de una crisis como la fuga de crudo del *Valdez* de Exxon confirma. 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. En el caso del *Valdez*, las capacidades de contención de Exxon se vieron significativamente disminuidas por la falta de mecanismos y procedimientos de eliminación de petróleo apropiados y por canales de comunicación ineficaces.

Las organizaciones mejor preparadas para la crisis tienen programas de recuperación de la actividad a largo y a 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)

Asegurar las computadoras puede servir de poco. Usted puede reemplazar las máquinas pero no necesariamente la información almacenada en ellas y todos los seguros del mundo no pueden reemplazar la actividad perdida a causa de la pérdida de información crítica.

La fase de aprendizaje conlleva a reflexionar sobre las lecciones críticas que pueden sacarse de una crisis, ya sean 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 sus menguadas energías a revivir la crisis y extraer las lecciones a aprender. También puede que la gente esté poco dispuesta a "reabrir viejas heridas". Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan cuidadosamente 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 de GC futuras y arreglar sus problemas actuales. Nosotros lo llamamos *aprendizaje sin culpas*.

SISTEMAS DE CRISIS

La mayoría de las organizaciones tienen dificultad en desenvolverse bien 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). Aun 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 interaccionan 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 sumamente peligroso diseñar los sistemas o dispositivos 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 interacciona 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 GC efectiva requiere una infraestructura organizacional apropiada, incluyendo canales abiertos y efectivos de comunicación entre los diversos niveles y divisiones de la organización. La GC efectiva también requiere el sistema de gratificación para apoyar las actividades de GC y el informe de malas noticias. Para ser efectivas, las actividades de GC requeridas de los empleados deben integrarse con las actividades, los papeles y las responsabilidades en curso de los empleados. La GC también implica el establecimiento de un equipo permanente de GC, que represente todas las especialidades y funciones

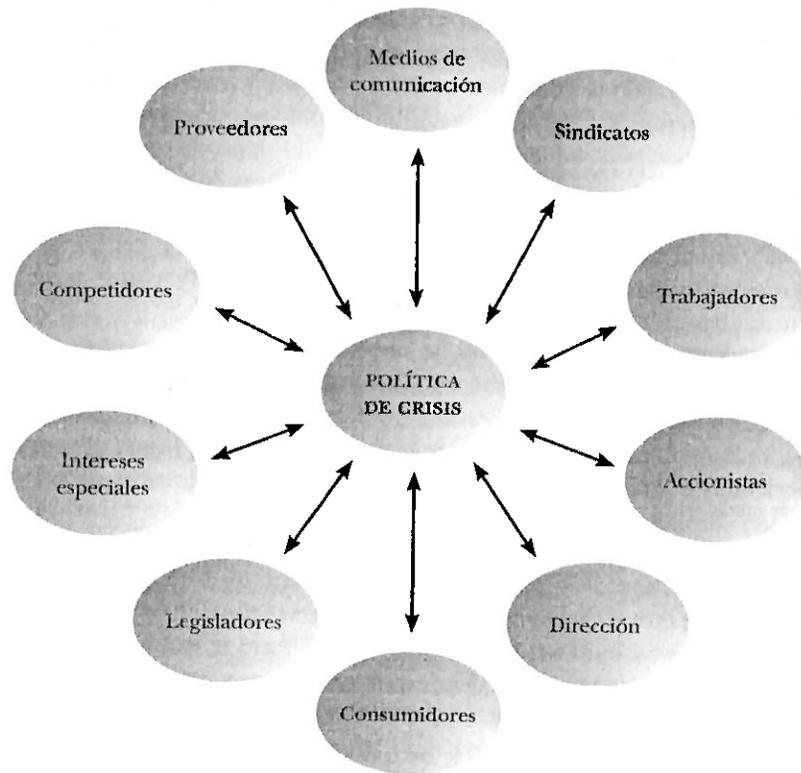
Cuadro 2. Racionalizaciones que obstaculizan la gestión de crisis

Propiedades de la organización	Propiedades del medio ambiente	Propiedades de las crisis	Propiedades de la gestión de las crisis más importantes
Nuestro tamaño nos protegerá.	Si una crisis importante sucede, alguien nos rescatará.	La mayoría de las crisis no resultan ser muy importantes.	La gestión de crisis es como las pólizas de seguros: usted sólo necesita cubrirse hasta cierto punto.
Las compañías gerentes y bien administradas no sufren crisis.	El medio ambiente es benigno (podemos protegernos efectivamente del medio ambiente nosotros mismos).	Cada crisis es única, por tanto no es posible prepararse para ellas.	En una crisis simplemente tenemos que remitirnos a los procedimientos de emergencia que hemos establecido en nuestros manuales de crisis.
Nuestra especialización nos protegerá.	No ha ocurrido nada nuevo que justifique un cambio en nuestros procedimientos.	Las crisis son aisladas.	Somos un equipo que funcionará bien durante una crisis.
Las crisis sólo les suceden a otros.	La gestión de crisis es responsabilidad de otros.	La mayoría de las crisis se resuelven solas; por lo tanto, el tiempo es nuestro mejor aliado.	Sólo los ejecutivos necesitan estar enterados de nuestros planes de crisis. ¿Por qué asustar a nuestros empleados o a la población?
La gestión o prevención de crisis es un lujo.	No es una crisis si no nos sucede o nos perjudica a nosotros.	La mayoría de las crisis, si no todas, tienen soluciones técnicas.	Somos suficientemente duros para reaccionar a una crisis de una manera objetiva y racional.
Los empleados que traen malas noticias merecen ser castigados.	Los accidentes son simplemente un coste de hacer negocios.	Basta con dar una atención técnica y financiera y una solución rápida a los problemas.	Sabemos cómo manipular a los medios de comunicación.
La dedicación de nuestros empleados es tal que podemos contar en ellos, sin duda.		Las crisis son únicamente negativas.	Lo más importante en gestión de crisis es proteger la buena imagen de la organización mediante relaciones públicas y campañas publicitarias.
Los objetivos del negocio justifican el uso de medios de alto riesgo.		Las crisis no requieren procedimientos especiales.	La única cosa importante en gestión de crisis es asegurar que nuestras operaciones internas permanecen intactas.
		Basta con reaccionar a una crisis una vez que se ha producido. La mayoría de las crisis son culpa de un único individuo malvado; por lo tanto, no necesitamos reevaluar y rehacer nuestra estructura y cultura de gestión.	

necesarias para tratar una crisis importante. A veces el presidente está en el equipo, pero no siempre, así como 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. El cuadro 2 muestra una lista parcial de las muchas racionalizaciones que se usan para bloquear las prioridades de GC. Uno de los primeros indicadores de una organización propensa a la crisis es su uso extensivo de estas racionalizaciones.

Figura 5. Grupos de interés organizacionales funcionales



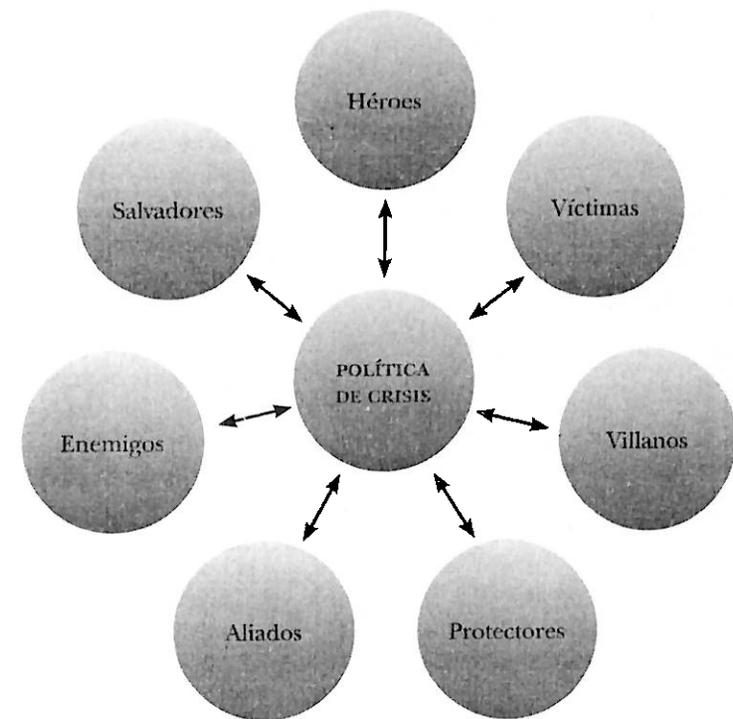
STAKEHOLDERS (GRUPOS DE INTERÉS) DE LA CRISIS

Las figuras 5 y 6 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 de interés* e instituciones.

En los últimos años, el número y la diversidad de los *grupos de interés* ha crecido rápidamente.

La representación de los *grupos de interés* de la figura 5 refleja funciones organizacionales típicas: miembros internos de la organización

Figura 6. Papeles organizacionales arquetípicos



(trabajadores, gestión media, alta dirección) y aquellos grupos externos que pueden afectar a las capacidades de crisis (competidores, sindicatos, medios de comunicación). La figura 6 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 villano?, ¿o de un héroe? ¿o de una víctima?, ¿cómo pueden estas caracterizaciones facilitar o inhibir la recuperación o contención de crisis?

ETAPAS DEL RESCATE DE

No es
firma

ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA

El objetivo del diagnóstico de definir su naturaleza y los pri

Hay que reunir al equipo posible, evaluar la situación después, es necesario decidi

Una empresa no se rescat alta indispensable determin *social*, ya que ciertos aspec en muchas ocasiones, deter

El tiempo de análisis es porque se corre el riesgo de de tres a cuatro semanas, a de la disponibilidad de la in embargo, el análisis debe se completo.

EL COMITÉ DE CRISIS LOCAL

el Comité de Crisis (formado o Relaciones Públicas, Ope Seguridad, Calidad y Sistem tuación y emprender accione

¹ Publicado en René Deister D. *Riesgo*, México, Trillas, 2008, pp. 31-3

Política pública Luis F. Aguilar Administración
pública Enrique Cabrero Administración
pública mexicana del siglo xx María del Carmen
Pardo Participación ciudadana en las políticas
públicas Manuel Canto Chac Organización e
instituciones Rodolfo Vergara Administración
pública del siglo xix Roberto Rives Gestión de
calidad Francisco Moyado Gestión estratégica
Ernesto Velasco Ética pública Mauricio
Merino Nueva gestión pública Guillermo
Cejudo Servicio profesional de carrera José Luis
Méndez Gestión de crisis Marco Mena Evaluación
de políticas públicas Roberto Salcedo Transparencia
y rendición de cuentas José Sosa

