Capítulo IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Introducción

Dado el objetivo general de la tesis, a saber, estructurar un cuerpo doctrinario acerca de la conceptualización, tipología, manejo y tratamiento de las crisis. Recabando, ordenando y resumiendo los diferentes materiales que puedan existir, incluyendo la experiencia práctica y conceptos que han acumulado los pocos especialistas que hay en la materia, el presente capítulo se dedica a presentar los conceptos y elementos que servirán ya de manera más directa y práctica para la gestión de las crisis en organizaciones concretas.

Así, el capítulo incluye las consideraciones acerca de la probabilidad de que una crisis se presente, de cómo evaluarla y cómo predecirla, de la estructura ideal para controlarla (un comité *ad hoc*) y de cómo enfrentarla. Destaca un concepto muy importante: el plan para el manejo de la crisis, verdadero manual que permitirá tener ideas claras cuando la realidad alcance a la previsión.

Además de estos puntos y esquemas, también se presenta como aplicación más cercana a la práctica, un plan detallado sobre la *gestión de*

la crisis, el cual fue elaborado basándose principalmente en las Normas de Australia para la *Gestión del Riesgo* (Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999,pp.1-42). También se consideraron puntos y esquemas de otros autores para complementar de manera integral la guía para la gestión de crisis.

4.2 Guía para la Gestión de la Crisis

4.2.1 Alcance

Estas ideas (que provienen de una norma), proveen una guía general para el establecimiento e implementación del proceso de la *Gestión* que incluye el contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento o manejo, comunicación y la constante actualización en monitoreo de riesgos o posibles crisis.

4.2.2 Aplicación

Para que exista una administración y manejo integral de la organización, debe incluirse la *Gestión de la Crisis*, el cual puede ser considerada como un procedimiento consistente en varios pasos que, cuando se siguen con una secuencia, permiten el mejoramiento continuo de la toma de decisiones y el mejor manejo de la crisis.

En otras palabras, la *Gestión de la Crisis* es un método lógico y sistemático para establecer un contexto, identificar, analizar, evaluar,

manejar, monitorear y comunicar crisis asociados con cualquier actividad función o proceso de tal forma que permitirá que las organizaciones minimicen sus pérdidas y maximicen sus oportunidades. El máximo beneficio por lo regular se obtiene cuando se aplica la gestión de la crisis desde el principio.

4.2.3 Definiciones

1. Valoración de la Crisis

El proceso general del análisis y evaluación de la crisis (véase figura 4.1, p.107).

2. Control de Crisis

La parte de la gestión de la crisis que involucra la implementación de las políticas, normas, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos adversos.

3. Evaluación de la Crisis

Proceso utilizado para determinar las prioridades de la gestión de la crisis por medio de una comparación del grado de crisis con normas predeterminadas, objetivos sobre el grado de crisis u otros criterios.

4. Financiación de la Crisis

Son los métodos que se aplican para crear fondos para el manejo de la crisis y las consecuencias financieras de la misma.

5. La Gestión de la Crisis

La cultura, los procesos y estructuras que están dirigidas a la efectividad de la gestión de oportunidades potenciales y efectos adversos.

6. Manejo de la Crisis

Selección e implementación de opciones apropiadas para tratar la crisis.

4.3 Requerimientos para la Gestión de la Crisis

El propósito de esta sección es describir formalmente el proceso para establecer un programa sistemático de la gestión de la crisis. El desarrollo de una política organizacional sobre el manejo de la crisis y un mecanismo de soporte, son necesarios para tener una estructura o marco de trabajo sobre programas de crisis más detallados.

4.3.1 Política de la Gestión de la Crisis

El director ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política con respecto a la gestión de la crisis, incluyendo los objetivos y el compromiso con la gestión de la crisis. Esta política debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización, sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. La misma gestión garantizará que esta política

sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

4.3.2 Planeación y Obtención de Recursos

4.3.2.1 Compromiso con la Gestión

La organización debe asegurarse de:

a) que un sistema para la gestión de la crisis sea establecido, implementado y mantenido de acuerdo a este manual;

b) el cumplimiento del sistema debe ser reportado a la administración de la organización para revisión y como base para el mejoramiento.

4.3.2.2 Responsabilidad y Autoridad

La responsabilidad, autoridad y la interrelación del personal que realiza la gestión de la crisis y verifica el trabajo que la afecta, deben ser bien definidos y documentados, especialmente para la gente que necesita libertad en la organización y autoridad para realizar una o más de las siguientes tareas:

a) iniciar una acción para prevenir o reducir los efectos adversos de una crisis;

b) controlar el manejo de la crisis hasta que se llegue a un nivel de crisis aceptable;

c) identificar y registrar cualquier problema relacionado con la gestión de la crisis;

d) iniciar, recomendar o proveer soluciones por medio de canales designados;

e) verificar la implementación de las soluciones;

f) comunicar y consultar interna y externamente según sea apropiado.

4.3.2.3 Recursos

La organización debe identificar los medios requeridos y proveer de recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal capacitado para la gestión, realización del trabajo y verificación de actividades.

4.3.3 Implementación del programa

Se requiere seguir procedimientos para implementar un sistema efectivo de gestión de crisis dentro de una organización. Dependiendo de la mística general que se tenga sobre la gestión de la crisis, además de la cultura y estructura de la organización, es posible combinar u omitir ciertos pasos. De cualquier forma, todos y cada uno de los pasos deben ser considerados. Los pasos sugeridos para desarrollar e implementar un programa de manejo de crisis, son:

Paso 1: Apoyo de administradores ejecutivos

Se debe desarrollar una mística y previsión de la organización en materia de manejo de la crisis en los niveles ejecutivos. Esto puede facilitarse por medio del entrenamiento, educación e informando sobre la administración ejecutiva.

- El constante apoyo activo del administrador ejecutivo en jefe de la organización es necesaria.
- Un alto ejecutivo u otro similar (o un equipo) necesita promover la iniciativa.
- Todos los altos ejecutivos deben brindar apoyo total.

Paso 2: Desarrollar una política organizacional

Desarrollar y documentar una política corporativa y un marco de trabajo para el manejo de las crisis, respaldado por el ejecutivo en jefe e implementado por toda la organización. La política puede incluir la siguiente información:

- los objetivos de la política y el razonamiento que se usará para el manejo de crisis;
- las relaciones entre la política y el plan de estrategias de la organización;
- la extensión o el rango de asuntos en la cual se aplicará la política;
- una guía sobre lo que se considerará un riesgo aceptable;

- quien es responsable del manejo de la crisis;
- el apoyo / experiencia disponibles para asistir a los responsables del manejo de crisis;
- el nivel de documentación requerido;
- el plan de revisión sobre cómo se lleva a cabo la política en la organización.

Paso 3: Comunicar la política

Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura o arreglos para asegurar que el manejo de crisis sea una parte integral de la planeación, los procesos de manejo y la cultura general de la organización. Esto puede incluir:

- establecer un equipo integrado por personal ejecutivo de la empresa que sea responsable de la comunicación interna sobre la política;
- incrementar la conciencia sobre el manejo de crisis;
- establecer comunicación y diálogos por toda la empresa sobre el manejo de crisis y la política organizacional;
- adquirir habilidades aplicable en el manejo de crisis, por ejemplo por medio de consultores y desarrollar las habilidades por medio de capacitación y entrenamiento;
- asegurar niveles apropiados de reconocimiento, recompensas o premios y sanciones;

- establecer procesos de realización de manejo (acciones a tomar).

Paso 4: El manejo de crisis desde niveles organizacionales

Desarrollar y establecer un programa para el manejo de crisis a niveles organizacionales por medio de la aplicación del sistema de manejo de crisis delineada en el punto 4.3 (*Requerimientos para la Gestión de la crisis*). El proceso de manejo de crisis debe ser integrado con la planeación estratégica y el proceso de manejo de la organización. Esto implica documentar lo siguiente:

- el contexto de la organización y del manejo de crisis;
- las posibles crisis identificadas por la organización;
- el análisis y la evaluación de esas crisis;
- las estrategias de manejo;
- los mecanismos que se emplean para la revisión del programa;
- las estrategias para incrementar la conciencia, la adquisición de habilidades, entrenamiento y capacitación.

Paso 5: Manejar las crisis al nivel del programa, el proyecto y el equipo

Desarrollar y establecer un programa para el manejo de crisis para cada área organizacional, así como en otros programas, proyectos o actividades

en equipo por medio de la aplicación de los procesos de manejo de crisis descritos en el punto 4.5 (*Proceso de la Gestión de la crisis*). El proceso para el manejo de la crisis debe integrarse en otras planeaciones y actividades administrativas. El proceso que se siga, las decisiones que se tomen y las acciones planeadas deben ser documentadas.

Paso 6: Monitoreo y revisión

Desarrollar y aplicar mecanismos para asegurar la revisión constante de los posibles crisis. Esto permitirá que la aplicación y la política de manejo de crisis permanezcan relevantes y actualizados, ya que las situaciones cambian todo el tiempo y la revisión previa de las decisiones es vital. Las crisis no son estáticas. También se debe monitorear y revisar la efectividad del proceso de manejo de crisis.

4.3.4 Revisión de la Gestión

El director ejecutivo de la organización debe asegurar que la revisión del sistema de gestión de crisis se realice en intervalos de tiempo especificado. Esta revisión debe asegurar la efectividad y el funcionamiento adecuado de acuerdo a las normas de esta guía, y también con los objetivos y la política de la organización. Se deben mantener registros sobre las revisiones.

4.4 Visión General de la Gestión de la Crisis

La gestión de la crisis es parte integral del proceso administrativo y gestión general de la organización. Es un proceso multifacético cuyos aspectos por lo general son llevados a cabo mejor con un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejoramiento continuo.

4.4.1 Elementos principales

Los principales elementos del proceso de gestión de crisis, como pueden observarse en la figura 4.1 (véase p.107), son los siguientes:

a) Establecer el contexto

Establecer el contexto estratégico, organizacional y de gestión de crisis en el cual el resto del proceso se llevará a cabo. Se debe establecer el criterio con el cual se evaluará la crisis, así también debe definirse la estructura del análisis.

b) Identificar crisis

Identificar qué, por qué y cómo pueden suscitarse los eventos como base para análisis posteriores.

c) Análisis de crisis

Determinar los controles existentes y analizar las crisis en términos de su consecuencia y probabilidad dentro del contexto de dichos controles. El análisis debe considerar el rango de consecuencias

potenciales y la probabilidad de que éstas ocurran. La consecuencia y probabilidad pueden combinarse para producir un nivel estimado de crisis.

d) Evaluación de crisis

Compara niveles estimados de crisis con el criterio preestablecido. Esto permite clasificar las crisis para identificar las prioridades de gestión. Si los niveles de crisis establecidos son bajos, entonces la crisis puede caer dentro de una categoría aceptable y puede que su manejo o tratamiento no sea requerido.

e) Manejo de crisis

Aceptar y monitorear crisis de baja prioridad. Para otros tipos de crisis, es necesario desarrollar e implementar un plan de manejo específico que incluya la consideración de obtener fondos.

f) Monitoreo y revisión

Monitorear y revisar el cumplimiento del sistema de gestión de crisis y los cambios que puedan afectarlo.

g) Comunicación y consulta

Comunicarse y consultar a gente interna y externa es lo apropiado para cada fase del proceso de gestión de crisis.

Con cada ciclo, el criterio sobre la crisis puede ser fortalecido para lograr progresivamente mejores niveles en la gestión de la

crisis. Es importante mantener registros suficientes sobre cada fase del proceso con el fin de poder realizar auditorias independientes.

Figura 4.1: Visión General de la Gestión de la crisis

Fuente: Adaptación propia con base en el diagrama de la Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

4.5 Proceso de la Gestión de la Crisis

4.5.1 Establecer el Contexto

El proceso de la gestión de crisis ocurre dentro de un marco de trabajo en un contexto organizacional y estratégico (los detalles sobre la

gestión de la crisis se muestran en la figura 4.2 en la p. 114). Este proceso debe establecerse para definir los parámetros básicos con los cuales las crisis deben ser manejadas, creando una guía para la toma de decisiones con respecto a estudios de crisis más detallados.

4.5.1.1 Establecer el contexto estratégico

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye aspectos relacionados a las funciones de la organización, tales como: financieras, operacionales, de competitividad, políticas (imagen / percepción del público), sociales, clientes, culturales y legales.

También es necesario identificar a los interesados en la empresa / institución tanto internos como externos y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones y establecer políticas de comunicación con estas partes. Una lista de los posibles interesados en la organización se muestra como siguiente punto.

4.5.1.1.1 Involucrados o interesados con la empresa/institución (Audiencias Clave)

Los *involucrados en la empresa/institución* son aquellos individuos que son, o se perciben a sí mismos de ser, afectados por una decisión o actividad. Éstos pueden incluir:

- individuos dentro de la organización tales como: empleados, administrativos, ejecutivos y voluntarios;
- los que toman las decisiones;
- negocios o comercios asociados;
- grupos de empleados;
- sindicatos;
- instituciones financieras;
- aseguradoras;
- organizaciones gubernamentales u oficiales que tengan autoridad;
- políticos (en cualquier nivel del gobierno) que puedan tener algún tipo de interés electoral o de carrera;
- organizaciones no-gubernamentales tales como grupos de protección al medio ambiente y otros de interés público;
- clientes;
- abastecedores, proveedores de servicio y contratistas de actividades;
- los medios masivos, quienes son interesados potenciales de la organización así como también conductos de información para otros interesados;

- individuos o grupos que están interesados en los asuntos relacionados a la propuesta;
- comunidades locales;
- la sociedad en general.

El identificar a los interesados servirá para conocer el entorno de la organización. Al paso del tiempo, la mezcla de interesados puede cambiar. Los nuevos interesados pueden unirse y desear ser incluidos en cualquier consideración, mientras que otros pueden dejar de serlo simplemente ya no involucrándose en el proceso.

El grado de interés puede variar como respuesta de la nueva información, ya sea porque las necesidades o preocupaciones del interesado se han visto envueltas o porque la nueva información ha despertado nuevas necesidades, asuntos y preocupaciones. También es de hacerse notar que los diferentes interesados pueden tener opiniones distintas y también distintos niveles de conocimiento sobre un asunto en particular.

4.5.1.2 Establecer el contexto organizacional

Antes de comenzar un estudio sobre la gestión de crisis, es necesario comprender a la organización incluyendo capacidades, metas, objetivos y las estrategias establecidas para lograrlos. Esto es importante por las siguientes razones:

a) La gestión de la crisis se lleva a cabo dentro de un contexto de objetivos, estrategias y metas amplias de la organización;
b) Fallar en el cumplimiento de los objetivos de la organización o de una actividad específica, así como de un proyecto determinado, puede ser parte de una crisis que debe manejarse;
c) La política organizacional y las metas ayudan a definir el criterio por medio del cual se decidirá si una crisis es aceptable o no, y también formar una base de opciones para su manejo adecuado.

4.5.1.3 Establecer el contexto de gestión de la crisis

Las metas, objetivos, estrategias y parámetros de la actividad o parte de la organización en el que el proceso de gestión de la crisis esta siendo aplicado, deben establecerse. El proceso debe emprenderse considerando plenamente la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades. También deben especificarse los recursos que se requerirán y los registros que deben guardarse.

Establecer el alcance y las limitaciones de la aplicación del proceso de gestión de la crisis incluye:

a) Definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos;
b) Definir la extensión del proyecto en tiempo y locación;
c) Identificar cualquier estudio necesario y su alcance, objetivos y los recursos requeridos. Las fuentes de crisis y sus áreas de

impacto pueden servir de guía para esto (ver el punto 4.7 en la página 149 para ejemplos de fuentes de crisis y áreas de impacto);

d) Definir la extensión y la comprensión de las actividades que se llevarán a cabo durante la gestión de la crisis.

Otros puntos más específicos que deben ser discutidos son los siguientes:

- Los "roles" o papeles que deben jugar, así como las responsabilidades de varias partes de la organización que participen en la gestión de la crisis.
- Las relaciones entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.

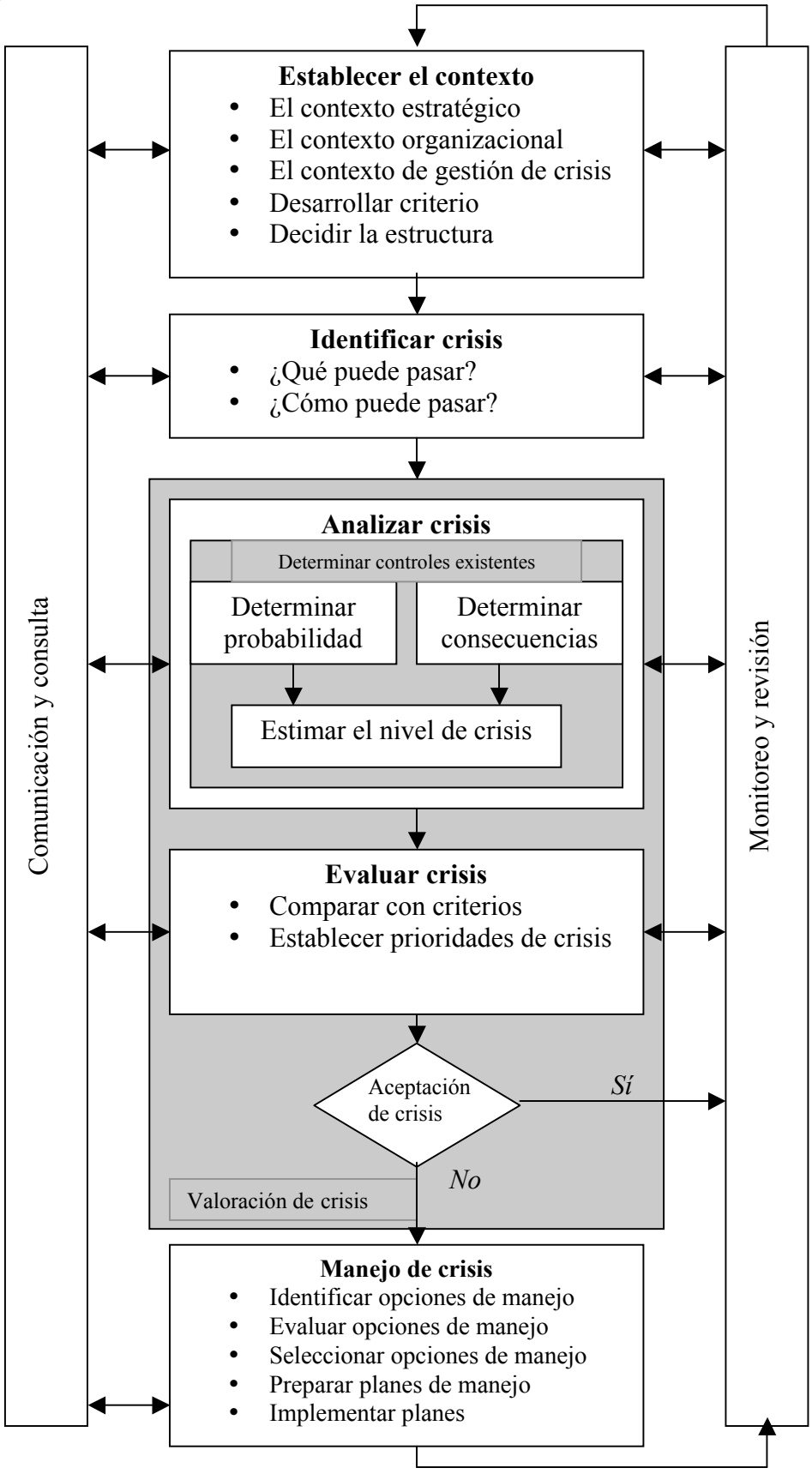
4.5.1.4 Desarrollo del criterio para evaluación de la crisis

Debe definirse el criterio que se utilizará para evaluar la crisis. Las decisiones que conciernen la aceptación de la crisis y su manejo pueden estar basados en diversos tipos de criterio, como operacional, técnico, financiero, legal, social o humanitario. Éstos por lo general dependen de la misión, políticas, objetivos, metas e interesados en la organización.

El criterio puede verse afectado por percepciones internas y externas, así como requerimientos legales. Es importante pre-determinar el criterio adecuado para su aplicación.

Aún siendo que el criterio sobre la crisis es desarrollado en el establecimiento del contexto para la gestión de la crisis, puede desarrollarse más y ser refinado subsecuentemente según los tipos de crisis que sean identificados y las técnicas de análisis de crisis que sean escogidas. Es decir que el criterio sobre la crisis debe corresponder al tipo de crisis y a la manera en que los niveles de crisis están expresados.

Figura 4.2: Proceso de *Gestión de Crisis*



Fuente: Adaptación propia con base en el Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

4.5.1.5 Definir la estructura

Esto requiere separar la actividad o proyecto en varios elementos. Estos elementos proporcionan un marco de trabajo lógico para la identificación y análisis, lo cual ayudará asegurar que las crisis no sean pasados por alto o desapercibidos. La estructura seleccionada depende de la naturaleza de las crisis y de los alcances del proyecto o actividad.

4.5.2 Identificación de la Crisis

Este paso busca identificar las crisis para que sean debidamente manejadas. Es crítico utilizar la identificación por medio de un proceso sistemático que este bien estructurado, ya que una crisis potencial que no sea identificada en esta fase será excluida para análisis posteriores. La identificación debe tomar en cuenta todas las crisis, estén o no bajo control de la organización.

4.5.2.1 Qué puede pasar

El objetivo es generar una lista de eventos razonables que pudieran afectar cada elemento de la estructura referida en el punto *4.5.1.5 Definir la estructura*. Éstos deben ser considerados posteriormente con más detalle para identificar posibles sucesos (ver punto 4.7 en la página 149 para consultar información sobre fuentes de crisis y las áreas de impacto).

4.5.2.2 Cómo y por qué puede pasar

Después de tener identificada una lista de eventos, es necesario considerar las posibles causas y escenarios. Existen muchas formas de que un evento se inicie. Es importante no omitir causas significativas.

4.5.2.3 Herramientas y técnicas

Algunas formas para identificar las crisis son: listas de revisión, juicios basados en la experiencia y registros, organigramas, lluvias de ideas, sistemas de análisis, análisis de escenarios y sistemas tecnológicos.

El tipo de acercamiento depende de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de crisis.

4.5.3 Análisis de la Crisis

Los objetivos de análisis son separar las crisis aceptables menores de las crisis mayores, y proporcionar información para apoyar la evaluación y el manejo de crisis. El análisis de crisis involucra considerar las fuentes de crisis, sus consecuencias y la probabilidad de que sucedan. Los factores que afecten las consecuencias y la probabilidad pueden ser identificados. La crisis es analizada al combinar las consecuencias estimadas junto con la probabilidad según el contexto de las medidas de control.

Un análisis preliminar puede ser llevado a cabo con el fin de excluir las crisis similares entre sí o de bajo impacto, para así poder llevar un

estudio más detallado. Las crisis excluidas deben enlistarse, donde sea posible, para demostrar un análisis de crisis completo.

4.5.3.1 Determinar controles existentes

Debe identificarse el tipo de gestión, sistemas técnicos y procedimientos para el control de la crisis, así como también evaluar sus debilidades y fortalezas. Las herramientas, mencionadas anteriormente en el punto *4.5.2.3 Herramientas y técnicas,* pueden ser apropiadas; también debe tomarse en cuenta la realización de inspecciones y el uso de técnicas de auto-evaluación para control.

4.5.3.2 Consecuencias y probabilidad

La magnitud de las consecuencias directas o asociadas a un evento y la probabilidad de ocurrencia, son valoradas en el contexto de controles existentes. Las consecuencias y la probabilidad se combinan para producir un nivel de crisis. Éstas, pueden determinarse usando cálculos y análisis estadísticos. De manera alternativa, cuando no hay datos ni información disponibles, pueden hacerse estimaciones subjetivas pero éstas reflejarán el grado de credibilidad del individuo o grupo sobre si un evento en particular ocurrirá o sus consecuencias.

Para evitar prejuicios e inclinaciones subjetivas, se debe procurar utilizar las mejores fuentes de información disponibles, así como técnicas

para analizar consecuencias y probabilidades. Algunas fuentes de información son las siguientes:

a) Registros pasados;

b) Experiencia relevante;

c) Práctica y experiencia de la industria;

d) Literatura publicada relevante;

e) Estudios e investigación de mercado;

f) Experimentos y prototipos;

g) Modelos de ingeniería o económicos;

h) Juicios de especialistas o expertos.

Las técnicas incluyen:

- Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés;
- Usar grupos multidisciplinarios de expertos;
- Usar cuestionarios para evaluaciones individuales;
- Usar programas especiales;
- Usar esquemas de fallas y eventos.

También debe considerarse el grado de confianza en las estimaciones sobre los niveles de crisis.

4.5.3.3 Tipos de análisis

El análisis de la crisis puede desarrollarse en varios niveles de refinamiento dependiendo de la información sobre la crisis y los datos disponibles. El análisis puede ser de tipo cualitativo, semi-cuantitativo, cuantitativo o mixto, dependiendo de la situación. El orden de complejidad y costos de análisis va en orden ascendiente: cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, el análisis cualitativo por lo general es usado primero para obtener la indicación general del nivel de crisis. Después puede ser necesario desarrollar análisis cuantitativos más específicos. En detalle, los tipos de análisis son los siguientes:

a) Análisis cualitativo

La investigación cualitativa utiliza palabras o escalas descriptivas para mostrar la probabilidad y la magnitud potencial de las consecuencias. Estas escalas pueden ser adaptadas o ajustadas según las circunstancias para distintas crisis.

Las siguientes tablas (4.3 y 4.4) muestran los ejemplos de simples escalas cualitativas o descriptivas para la probabilidad y consecuencia. La tabla 4.5 es un ejemplo de una matriz en la cual las crisis tienen asignados clasificación de prioridad al combinar su probabilidad y su consecuencia. Estas tablas necesitan ser adaptadas para cumplir con las necesidades de

una organización individual o de algún tema en particular sobre la valoración de la crisis.

Ejemplos de definición de crisis y clasificación

Tabla 4.3: Medidas cualitativas de consecuencias de impacto.

Nivel	Descriptor	Ejemplo de descripción detallada
1	Insignificante	Sin lesiones, pérdida financiera reducida
2	Menor	Manejo de primeros auxilios, pérdida financiera de tipo medio
3	Moderado	Tratamiento médico requerido, alta pérdida financiera
4	Mayor	Lesiones extensas, pérdida de capacidad de producción, gran pérdida financiera
5	Catastrófico	Muerte, enorme pérdida financiera

Fuente: Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

Tabla 4.4: Medidas cualitativas de probabilidad.

Nivel	Descriptor	Descripción
A	Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Posible	Es posible que ocurra en algún momento
D	No probable	Puede ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales

Tabla 4.5: Análisis Cualitativo de Crisis matriz-nivel de crisis

Probabilidad	**Consecuencias**				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
A (casi seguro)	A	A	E	E	E
B (probable)	M	A	A	E	E
C (moderado)	B	M	A	E	E
D (no probable)	B	B	M	A	E
E (raro)	B	B	M	A	A

Leyenda

E: Riesgo extremo; acción inmediata requerida
A: Alto riesgo; atención requerida de los niveles ejecutivos
M: Riesgo moderado; debe especificarse la responsabilidad de la gestión
B: Bajo riesgo; manejado por procedimientos de rutina

Fuente: Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

El análisis cualitativo es usado:

- Como un primer examen para identificar las crisis, los cuales requieren de un análisis más detallado;
- Cuando el nivel de crisis no permite el tiempo ni el esfuerzo requeridos para un análisis más completo;
- Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

b) Análisis semi-cuantitativo

En el análisis semi-cuantitativo las escalas cualitativas se analizan numéricamente. El número asignado a cada descripción no tiene que llevar una relación exacta con la magnitud actual de las consecuencias o de la probabilidad. Los valores pueden combinarse con cualquier rango de la fórmula provista que el sistema utiliza, para priorizar las parejas que el sistema escogió para asignar números y combinarlos. El objetivo es realizar una prioridad más detallada de la que usualmente se logra en el análisis cualitativo y no sugerir algún tipo de valor real de la crisis como lo hace análisis cuantitativo.

Se debe tener cuidado cuando se utilice el análisis semi-cuantitativo, ya que los números seleccionados no necesariamente reflejarán las relatividades, lo que puede conducir a resultados inconsistentes. El análisis semi-cuantitativo no necesariamente hará una debida diferenciación entre las crisis, sobre todo cuando las consecuencias o la probabilidad sean extremas.

Algunas veces es apropiado considerar a la probabilidad compuesta por dos elementos, uno usualmente referido como frecuencia de exposición y otro como eventualidad.

La frecuencia de exposición se refiere a la medida en que la fuente de la crisis existe y la eventualidad es la posibilidad de que conlleve consecuencias. Se debe tomar precaución en la situaciones donde la relación entre los dos elementos no es completamente independiente, es

decir, donde hay una fuerte relación entre frecuencia de exposición y eventualidad. Este enfoque puede ser aplicado en el análisis semi-cuantitativo y cuantitativo.

c) Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo usa valores numéricos (en lugar de las escalas descriptivas que se usan en el análisis cualitativo y semi-cuantitativo) tanto para las consecuencias como para la probabilidad, utilizando datos de la variedad de fuentes (referidos en los párrafos (a) a la (h) del punto *4.5.3.2 Consecuencias y probabilidad*, p.117). La calidad del análisis depende de la precisión y de los valores numéricos que se usaron.

Las consecuencias pueden estimarse al modelar resultados de un evento o serie de eventos, o también por extrapolación de estudios experimentales o datos pasados. Las consecuencias pueden expresarse en términos monetarios, técnicos, por criterio humano, o cualquier otro criterio mencionado en el punto *4.5.1.4 Desarrollo del Criterio para Evaluación de la Crisis* (p.112). En algunos casos, se necesita más de un valor numérico para especificar las consecuencias para diferentes tiempos, lugares, grupos o situaciones.

La probabilidad por lo regular es expresada como frecuencia o la combinación de exposición y probabilidad.

La manera en que la probabilidad y las consecuencias son expresadas y la forma en que son combinadas para proporcionar un nivel de crisis, variará según el tipo de crisis y el contexto en el cual el nivel de la crisis sea utilizado. A continuación se dan algunos ejemplos de expresiones cuantitativas de crisis.

4.5.3.4 Impacto de las crisis en las organizaciones

Una forma de prevención, es conociendo el impacto que puede tener una crisis potencial en la organización. Es decir, lo mejor es saber, antes que nada, qué es lo peor que le puede pasar a la empresa, cuáles serán las consecuencias de la crisis. Lo común es que el impacto se mida después de la crisis, con la intervención de oficiales de gobierno, autoridades de la compañía, reporteros y/o contadores. Pero es posible medir el impacto de una crisis potencial para una organización, antes de que suceda.

Fink (1986) propone un método para medir las impacto de una posible crisis en cualquier tipo de organización e incluso da una escala para su evaluación. Básicamente, se enfoca a 5 preguntas que están directamente relacionadas con los conceptos que el mismo autor le reconoce a las crisis (ver capítulo II pág.24). Al contestar las cinco preguntas se saca una calificación con el cual se obtiene un número que es el "Valor del Impacto de Crisis" (*Crisis Impact Value*). Este valor da una

estimación razonable y cercana a los efectos y costos en dinero y/o en vidas de lo que produciría una crisis.

Lo primero que se debe de hacer es tomar una crisis potencial para la empresa y contestar las siguientes preguntas:

1. Si la crisis corre el riesgo de escalar en intensidad o de agravarse, ¿qué tan intenso se puede volver la situación y en cuánto tiempo? ¿Qué grado de intensidad puede soportar la empresa y durante cuánto tiempo? ¿Qué es "intenso" para la empresa en términos de crisis?

   La respuesta se califica de la siguiente forma: Se utiliza un rango entre 0 y 10; si la intensidad es baja, se califica 0 y si es alta 10 (idem, p.38).

2. ¿Hasta qué punto es factible que la crisis caiga en la atención de otros fuera de la empresa, como por ejemplo los medios masivos de comunicación o alguna agencia gubernamental o autoridad?

   Aquí el 0 indica que no se cae en el escrutinio y el 10 implica que hay escrutinio extremo (pp. 38-39).

3. ¿Hasta qué punto interferirá la crisis con las operaciones normales de la empresa? ¿Habrá alguna interferencia que sea mesurable?

   Se califica con 0 si no hay interferencia y 10 cuando hay máxima interferencia (p.39).

4. ¿Será afectada gravemente la imagen corporativa y/o la reputación del personal de la empresa/institución?

   El 0 significa que no habrá ningún daño y el 10 se asigna cuando el daño es de enorme gravedad (pp. 39-40).

5. Durante el evento de la crisis potencial, ¿qué tanto se perjudican los resultados de la compañía?, es decir, ¿qué ganancias y qué pérdidas tendrá la empresa? En este punto, se deben considerar tanto las pérdidas inmediatas, como las que se pueden producir a largo plazo ocasionadas por la crisis.

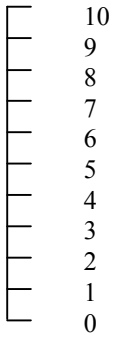
   Se califica con 0 cuando no hay ningún costo, y 10 cuando se incurre en un costo alto ó prohibitivo (pp. 40-41).

Después de contestar estas cinco preguntas, se puede llegar al "Valor del Impacto de Crisis" (VIC) sumando el puntaje de cada pregunta, que no puede ser mayor a 50, y se divide ese total entre 5 obteniendo así el *VIC* o promedio de la crisis potencial (Fink, 1986).

Teniendo el *VIC*, éste se debe colocar en una escala vertical que vaya del 0 al 10 (Fig.4.6). Ahora se tiene un número cuantitativo, un *Valor del Impacto de Crisis*, que predice qué tanto impacto tendrá una crisis potencial sobre la compañía. Con esta escala, se pueden hacer tres cosas: 1era. Medir la crisis; 2ndo. Tener una escala para comparar contra otras

crisis; 3era. Se puede graficar el movimiento de la crisis, ya sea para arriba o para abajo.

Figura 4.6: Escala de *Valor del Impacto de Crisis*.



Fuente: Fink, Steven. (1986:42).

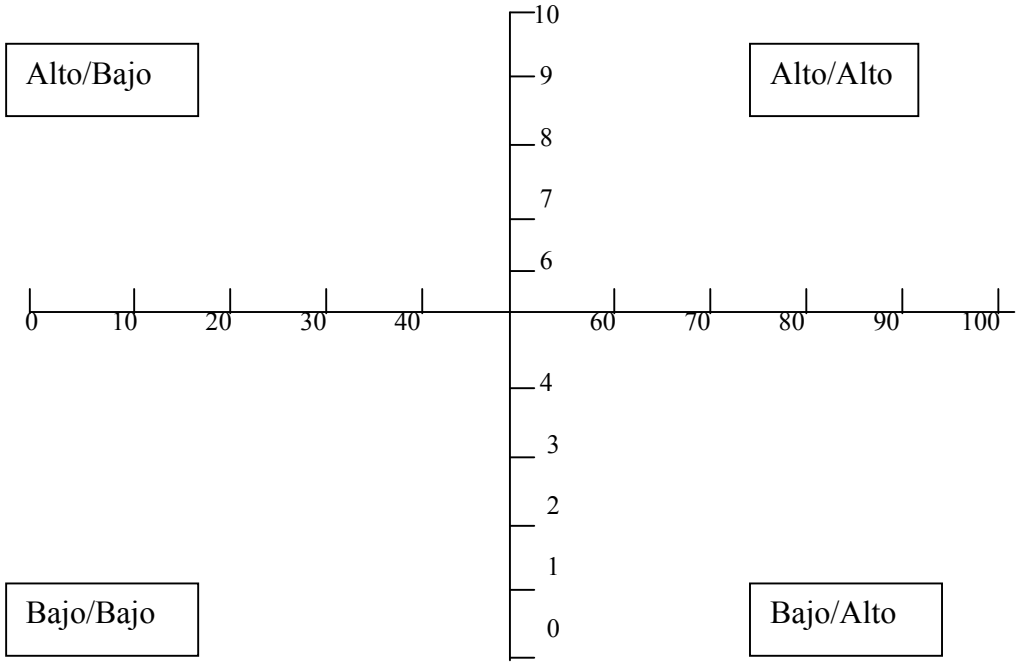
Esta escala puede servir incluso para plantear nuevos objetivos en la empresa en cuanto a prevención y manejo de crisis. Si se obtuvo un puntaje alto en alguna de las preguntas, lo ideal sería trabajar para reducir ese número. Se debe identificar los puntos negativos que pueden perjudicar a la empresa, antes de que éstos se presenten. Gracias a esta gráfica se pueden establecer prioridades y crear oportunidades para eliminar o reducir el posible daño a la compañía.

4.5.3.5 Probabilidad de una Crisis

Es de gran utilidad e importancia medir el impacto de una crisis potencial y conocer la probabilidad de que ésta ocurra.

Fink (1986) recomienda un método para obtener el *factor de probabilidad*: utilizando una escala numérica, determinar un porcentaje de probabilidad de que la crisis potencial realmente ocurra. Para estimar *factores de probabilidad* conviene consultar los antecedentes del tipo de crisis potencial. Se usa una escala de 0 a 100, adonde 0%, significa una absoluta imposibilidad, y al llegar al 100%, se esta frente a una completa certeza, haciendo una intersección entre la escala del "Valor del Impacto de Crisis" (*VIC*) y el del "Factor de Probabilidad" (véase figura 4.7, siguiente página), y, al graficar el punto entre cada elemento se puede predecir que tan grande será la crisis y qué tan probable es que se presente.

Figura 4.7: Gráfica de Predicción de Crisis.



Fuente: Fink, Steven. (1986:44).

Con esta gráfica, se puede detectar si una determinada crisis puede ser de alto o bajo riesgo, así como el impacto y la probabilidad de que ocurra, para así aumentar la oportunidad de tomar medidas pertinentes antes de que la crisis ocurra.

Se denomina "Grado de Influencia" (*Degree of Influence*) a la posibilidad que se tiene de intervenir en el cambio de resultados tanto del *VIC* como en el *Factor de Probabilidad*. Si el *Grado de Influencia* es positivo y alto, significa que existe la oportunidad de poder intervenir directamente en la resolución de una crisis; el siguiente paso, es calcular el "Costo de Intervención".

Para calcular el *Costo de Intervención* hay que responder a las siguientes preguntas: "¿qué es lo que costará intervenir proactivamente?, y ¿cuál será el costo si se interviene de manera reactiva? Y también, ¿cuál es la suma que se esta dispuesto a pagar?" (Fink, 1986:48). Por último, hay que valorar si, en términos financieros, será redituable y viable dicha intervención.

Como se vio en el capítulo II, el *Costo de Intervención* incluye, además del dinero que se gasta en el momento de la crisis, los montos posteriores que son generados como consecuencia de la crisis.

4.5.3.6 Riesgo financiero de pérdida o ganancia

La pérdida financiera (o ganancia) multiplicado por la frecuencia anual de pérdida (o ganancia) da el valor esperado en pesos (o dólares, según se maneje) por año.

4.5.3.6.1 Crisis Fatalista

La crisis fatalista de alguna actividad puede ser calculado de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de muertes por año de una actividad}}{\text{Población expuesta}}$$

4.5.3.6.2 Desastres naturales o hechas por el hombre

Las consecuencias pueden ser modeladas utilizando simulaciones computarizadas y la probabilidad estimada proveniente de datos históricos, registros de fallas u otros sistemas de ingeniería técnica.

4.5.3.6.3 Crisis relacionadas con la salud

Las crisis relacionadas con la salud son comúnmente expresadas de la siguiente manera:

a) El número de los nuevos casos de gravedad de salud por año en una población expuesta comparado con el total de la población; por ejemplo: cinco nuevos casos en una población expuesta de 100,000 es un riesgo de 5×10^{-5} por persona expuesta, por año.
b) La proporción de la probabilidad de muertes antes de una cierta edad, estando o no expuestos.
c) El número de fatalidades a la edad de 70 que se espera resultar de estar expuestos, dividido por el número de gente expuesta.

4.5.4 Evaluación de la Crisis

La evaluación de la crisis implica comparar el nivel de crisis encontrado durante el proceso de análisis con criterios sobre crisis previamente establecidos.

El análisis de la crisis y los criterios con los que se comparan las crisis en la evaluación de las crisis, deben tomarse en cuenta de igual

manera. Así, la evaluación cualitativa implica comparar el nivel cualitativo de la crisis contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa implica comparar el nivel numérico de la crisis contra los criterios que pueden estar expresados como un número específico, así como fatalidad, frecuencia o valor monetario.

La información que resulta de la evaluación de la crisis es una lista de prioridades de crisis para su resolución próxima. Se deben tomar en cuenta los objetivos de la organización y la extensión de oportunidad.

Para las decisiones debe tomarse en cuenta el contexto general de la crisis, así como la tolerancia de las crisis soportadas por partidos distintos a los de la organización que será beneficiada.

Si las crisis resultantes caen dentro de una categoría baja o aceptable de riesgos, pueden ser aceptados posteriormente con un manejo o tratamiento mínimo. Se deben monitorear las crisis bajas y aceptables y ser revisados periódicamente para asegurarse de que permanecerán aceptables.

Si las crisis no caen dentro de la categoría de riesgos bajos o aceptables, deben ser manejados usando uno o más de las opciones mencionados en el siguiente punto.

4.5.5 Manejo de Crisis

El manejo de la crisis incluye identificar el rango de opciones para tratar la crisis, valorar dichas opciones, preparar planes de manejo de la crisis e implementarlos.

4.5.5.1 Identificación de las opciones de manejo de la crisis

En la figura 4.8 se muestra el proceso del manejo de la crisis. Las opciones, que no necesariamente son mutuamente excluyentes o apropiadas para todas ocasiones, incluyen lo siguiente:

a) Evitar la crisis al decidir no proceder con la actividad que pudiera generar el riesgo (cuando y donde esto aplique).

La evasión de una crisis puede ocurrir de manera inapropiada ya que puede resultar de la aversión de las crisis, lo cual es la tendencia de la mayoría de la gente (muchas veces influidas por el sistema interno de la organización). La evasión inapropiada de la crisis puede incrementar la potencialidad de otras crisis.

La aversión a la crisis puede resultar en:

= decisiones tomadas con el fin de evadir o ignorar las crisis sin importar la información disponible y los costos incurridos en tratar esas crisis;

= fallar en el manejo y tratamiento de la crisis;

= dejar las opciones y decisiones críticas en manos de otros grupos ajenos a la organización;

= posponer decisiones que la organización no podrá evitar;

= seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial bajo sin importar los beneficios.

b) Reducir la probabilidad de ocurrencia

Las acciones para reducir o controlar la probabilidad incluyen las siguientes:

- auditorias y programas de cumplimiento;
- condiciones de contrato;
- revisión formal de lo que se requiera, así también como de especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones;
- inspección y procesos de control;
- inversión y registro de gestión;
- gestión de un proyecto;
- mantenimiento preventivo;
- aseguramiento de calidad, gestión y de normas;
- investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico;
- entrenamientos estructurados y otros programas;
- supervisión;
- evaluación;

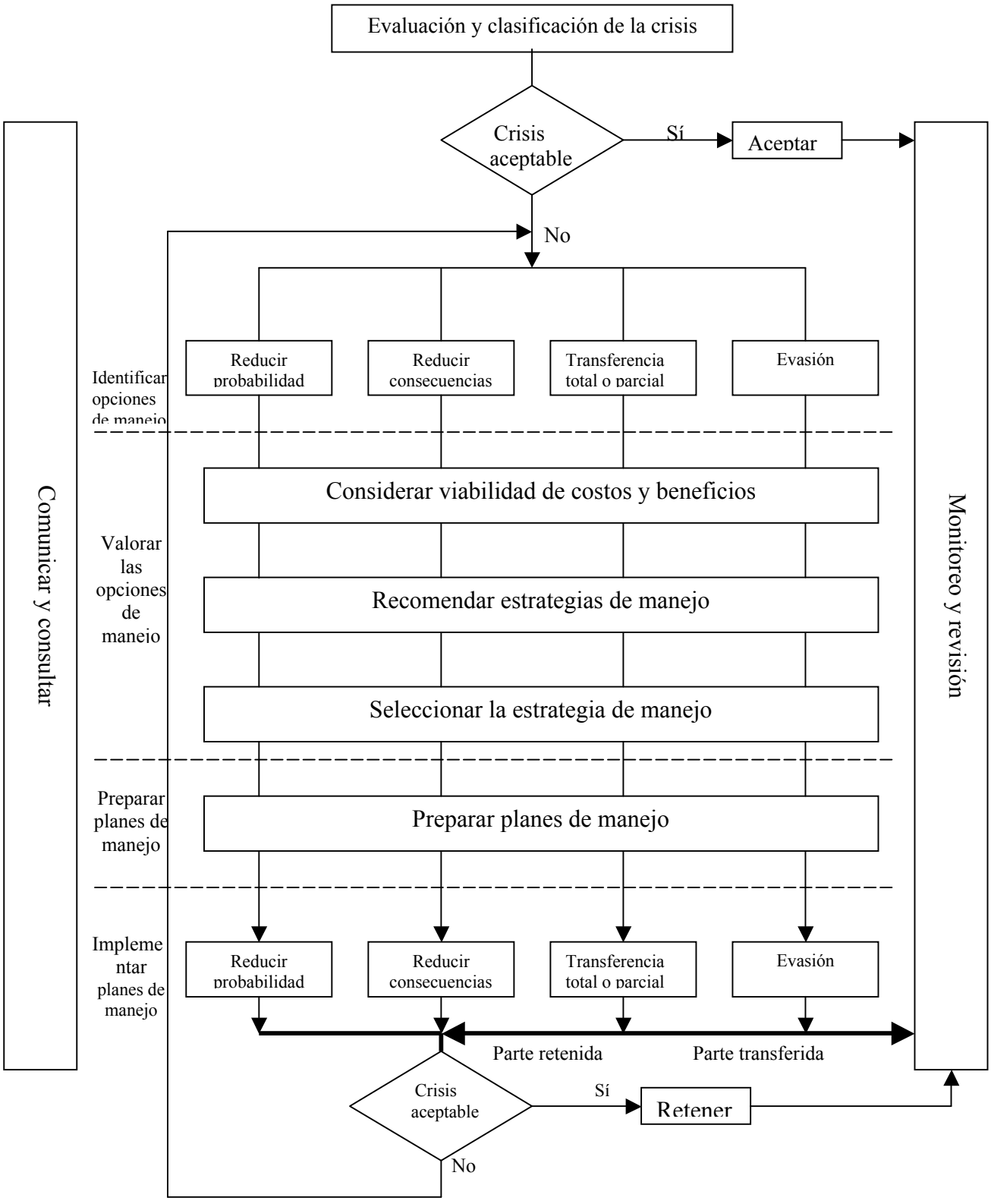
- arreglos organizacionales; y
- controles técnicos.

En cuanto a los procedimientos para reducir o controlar las consecuencias, se presentan los siguientes:

- planeación de contingencia;
- arreglos contractuales;
- condiciones de contrato;
- diseño de algún sistema o mecanismo;
- plan de recuperación en caso de desastre;
- barreras estructurales y de ingeniería;
- plan de control de fraude;
- reducir el exponerse a las fuentes de crisis;
- planeación según registros;
- aplicar políticas y medios de control;
- separación o reubicación de alguna actividad o recursos;
- relaciones públicas.

c) Reducir las consecuencias

Figura 4.8: Proceso del manejo de la crisis



Fuente: Adaptación propia con base en el Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

d) Transferir la crisis

Esto significa que otro grupo o partido ajeno a la organización comparte o también soporta una parte de la crisis. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como compañerismo y empresas conjuntas.

La transferencia de la crisis a otros grupos, o la transferencia física a otros lugares , reducirán el riesgo para la organización original, pero eso no reducirá el nivel general de crisis en la sociedad.

Cuando las crisis son transferidas, ya sean parcial o totalmente, puede presentarse una nueva crisis para la organización que hizo la transferencia, esto es si la organización a la que se le transfirió la crisis no pueda manejarla de manera efectiva.

e) Retener la crisis

Después de que las crisis hallan sido reducidas y o transferidas, pueden quedar crisis residuales las cuales son retenidas. Los planes deben aplicarse para manejar las consecuencias de las crisis si éstas ocurren, incluyendo identificar la manera de financiamiento de la crisis. Las crisis también pueden retenerse por alguna falla u omisión, es decir, cuando se falla en identificarla y/o de transferirla apropiadamente o fallar en su manejo.

El reducir la consecuencia y la probabilidad es conocido como control de crisis. El control de crisis implica determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de controles existentes. Los controles pueden incluir políticas de efectividad, procedimientos y cambios físicos.

4.5.5.2 Valorar las opciones de manejo de crisis

Las opciones deben ser evaluadas sobre la base de qué tanto se puede reducir un riesgo potencial, y también de los posibles beneficios adicionales u oportunidades creadas, tomando en cuenta el criterio desarrollado en el punto *4.5.1.4 Desarrollo del criterio para evaluación de la crisis* (p.112). Se puede considerar un número de opciones y aplicarlas ya sea de manera individual o conjuntamente.

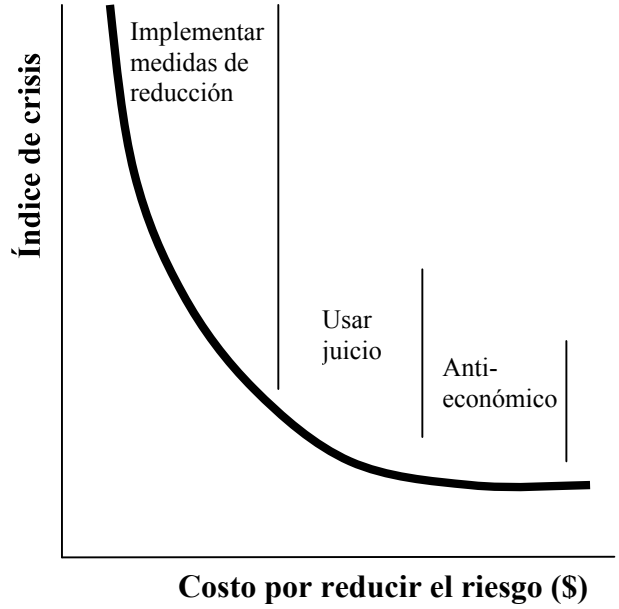
Para seleccionar la opción adecuada se debe hacer un balance entre el costo para la implementación de cada opción y los beneficios que derivarán de ellas. En general, el costo de manejo de las crisis necesita ser proporcional con los beneficios obtenidos.

Cuando se puede obtener una mayor reducción del nivel de crisis con un gasto relativamente bajo, dicha(s) opción(es) debe(n) ser implementada(s). Algunas opciones pueden resultar costosas y se necesita juzgar si son justificables (ver figura 4.9).

Las decisiones deben considerar cuidadosamente riesgos poco usuales pero severos, lo cual puede significar la reducción en los índices de las crisis que no estén justificadas económicamente.

Si el índice de la crisis es alto, pero existen opciones considerables para tomar ese riesgo, así como el uso de una nueva tecnología, entonces la aceptación de la crisis necesita basarse en la evaluación de los costos del manejo de la crisis y los costos para rectificar el potencial de las consecuencias versus las oportunidades que presenta el aceptar la crisis.

Figura 4.9: Costo de reducción del índice de crisis.



Fuente: Adaptación propia con base en el Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

En muchos casos, no es probable que la solución total de un problema en especial dependa de una sola opción en el manejo de la crisis.

La organización debe utilizar una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de crisis, reducir el impacto negativo de sus consecuencias y, transferir o retener las crisis residuales.

Cuando el costo acumulativo de la implementación de los planes de manejo de la crisis exceden el presupuesto disponible, el plan debe identificar claramente el orden de las prioridades de las crisis que deben manejarse de manera individual. Para establecer prioridades se pueden utilizar varias técnicas, incluyendo la clasificación de crisis y el análisis del costo-beneficio. Los tratamientos de crisis que no pueden ser implementados dentro del limite del presupuesto disponible deben, ya sea esperar que se tengan fuentes de financiamiento disponibles o, si por alguna razón todos los tratamientos restantes son considerados importantes, se debe armar un plan para asegurar financiamientos adicionales.

Para las opciones de manejo de crisis, se debe considerar como es percibido el problema por otros grupos y las formas más apropiadas para comunicarse con ese grupo.

4.5.5.3 Preparando planes de manejo

Los planes deben documentar cómo es que las opciones seleccionadas se llevarán a cabo. El plan de manejo debe identificar las responsabilidades, horarios, el resultado esperado del manejo,

presupuestos, la forma en que se debe actuar y la revisión del proceso para su realización.

Además, el plan debe incluir el mecanismo para evaluar la implementación de las opciones, el criterio para realizarlas, las responsabilidades individuales y otros objetivos, por último, debe contener cómo se llevará a cabo el monitoreo de la implementación.

4.5.5.4 Implementar los planes de manejo

Lo ideal es que la responsabilidad del manejo de la crisis sea llevado por los mejores en controlarla. Las responsabilidades deben ser acordadas entre los grupos lo antes posible.

Para que la realización de los planes de manejo sea exitosa se requiere de un sistema de manejo efectivo que especifique los métodos elegidos, asignación de responsabilidades y las acciones individuales que se deben tomar. También se debe monitorear con base en un criterio especificado.

Si después del manejo todavía quedan crisis residuales, se debe tomar una decisión para retener el riesgo o repetir el proceso de manejo.

4.5.6 Monitoreo y revisión

Es necesario monitorear las crisis, la efectividad del plan de manejo de crisis, las estrategias y el sistema de manejo el cual sirve para el control

de la realización. Las crisis y la efectividad de las medidas de control se deben monitorear para asegurar que las situaciones cambiantes no alteren las prioridades de riesgo. Son pocos las crisis que permanecen estáticas.

La revisión constante es primordial para asegurar que el plan de manejo no se vuelva obsoleto. Los factores que pueden afectar la probabilidad y las consecuencias del resultado pueden cambiar, al igual que los factores que afectan la conveniencia y los costos de varias opciones de manejo. Por esto es necesario repetir con regularidad el ciclo de manejo de crisis. La revisión es parte integral del plan de manejo.

4.5.7 Comunicación y consulta

La comunicación y consulta son de importante consideración en cada paso del proceso de manejo de crisis. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los *interesados en la organización* ya sean internos o externos en la primera fase del proceso que sea posible. Este plan debe referirse a los asuntos relacionados tanto con la crisis como con su proceso de manejo.

La comunicación y consulta debe integrar un diálogo de dos vías entre los *interesados en la empresa/institución* o *audiencias clave* cuyos esfuerzos estén enfocados en la consultoría, en lugar de una sola vía de información en donde el que tome las decisiones la transmita a los demás.

El uso efectivo de la comunicación interna y externa es importante para asegurar que aquellos que sean responsables del manejo de la crisis y aquellos que tienen intereses creados en el proceso entiendan la base sobre la cual se tomarán las decisiones y el por qué de ciertas acciones específicas requeridas.

Las diferentes percepciones sobre la crisis pueden variar según la diferencia de suposiciones, conceptos, necesidades, asuntos y lo que concierna a los interesados en la organización según sea su relación con la crisis o los asuntos bajo discusión. Los *interesados en la empresa/institución* pueden tender a hacer juicios de aceptación de una crisis basado en su percepción de la crisis. Ya que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones que se hagan, es importante que sus percepciones de la crisis, así como sus percepciones de los beneficios, sean identificados, documentados, que se entiendan las razones y se tomen en cuenta.

4.6 Documentación

Cada fase del proceso de manejo de crisis debe ser documentada. La documentación debe incluir asunciones, métodos, fuentes de datos y resultados.

4.6.1 Razones para documentar

Las razones por las cuales es conveniente documentar son las siguientes:

a) para demostrar que el proceso se está llevando a cabo de manera apropiada;
b) para obtener evidencia de un acercamiento sistemático a la identificación de la crisis y su análisis;
c) para obtener un registro de crisis y para desarrollar bases de datos de conocimiento para la organización;
d) para proporcionarles a los tomadores de decisiones un plan de manejo de la crisis para su aceptación e implementación;
e) para contar con un mecanismo de responsabilidades y de herramientas;
f) para facilitar la continuidad en el monitoreo y revisión;
g) para seguir el rastro en la auditoria;
h) para compartir y comunicar la información.

Las decisiones concernientes a la extensión de la documentación pueden incluir costos y beneficios, además de tomar en cuenta los factores mencionados arriba.

4.6.2 Documentar la gestión de la crisis

Con el fin de llevar un adecuado manejo de la crisis, se necesita tener una documentación adecuada de los procesos. Esto también sería de gran ayuda en caso de que se necesiten llevar a cabo auditorias independientes. Las decisiones relacionadas con la extensión de la documentación deben considerar los costos y beneficios, además de los aspectos tratados en el punto *4.6.1 Razones para documentar* (página anterior). La política de manejo de crisis definirá la documentación que sea necesaria.

En cada fase del proceso, la documentación debe incluir:

a) objetivos;

b) fuentes de información;

c) supuestos, y

d) decisiones.

Más adelante en la Tabla 4.10 (p.148) se muestra un ejemplo del registro de crisis, un programa de tratamiento o manejo y plan de acción. Los planes para áreas donde el grado de la crisis es alto, deben ser más específicos y detallados.

4.6.3 Cumplimiento y declaraciones de diligencia

En algunos casos tener declaraciones de cumplimiento y diligencia son necesarios para que los administradores asuman y comprendan

formalmente su responsabilidad parra cumplir con las políticas y procesos de la gestión de la crisis.

4.6.4 Registrar la Crisis

Por cada crisis identificado se deben registrar los siguientes datos:

a) la fuente;
b) la naturaleza;
c) los controles existentes;
d) consecuencias y probabilidad;
e) nivel inicial de la crisis;
f) la vulnerabilidad de los factores internos y externos.

4.6.5 Plan de acción y horario para el manejo de la crisis

Un plan de acción y manejo de la crisis debe documentar los controles de gestión que se deben adoptar y listar la siguiente información:

a) Los responsables de la implementación del plan;
b) Los recursos que se utilizarán;
c) Presupuesto;
d) Cronograma de implementación;
e) Detalles del mecanismo y la frecuencia de revisión sobre el cumplimiento con el plan de manejo.

4.6.6 Monitoreo y auditoria de documentos

El monitoreo y registros de las auditorias deben documentar:

a) Los detalles del mecanismo y la frecuencia de revisión de crisis y el proceso de gestión de crisis en general;
b) Los resultados de las auditorias y otros procedimientos de monitoreo;
c) Los detalles sobre como las recomendaciones obtenidas de la revisión se están siguiendo e implementando.

Tabla 4.10: Registro de Crisis

Función / actividad_____

Fecha de revisión de crisis_____
Compilado por_____ Fecha: _____
Revisado por _____ Fecha: _____

Ref	La crisis: Qué puede pasar y cómo puede pasar	Las consecuencias de un evento		Controles existentes adecuados	Nivel de consecuencia	Nivel de probabilidad	Nivel de crisis	Prioridad de crisis
		Consecuencias	Probabilidad					

4.7 Fuentes de Crisis y sus Áreas de Impacto

Identificar los orígenes de crisis y las áreas de impacto permiten establecer un marco de trabajo para la identificación y análisis de las crisis. Ya que existe un gran número de posibles fuentes de crisis e impactos, es necesario desarrollar una lista que se enfoque en la identificación de actividades de riesgo y que contribuya a mejorar la gestión.

Las fuentes de crisis y sus áreas de impacto deben seleccionarse de acuerdo a la relevancia que tenga para la actividad que se está estudiando. Los componentes de cada categoría pueden proporcionar una base para estudios de crisis más profundos.

4.7.1 Fuentes de Crisis

Cada fuente tiene varios componentes de los cuales puede nacer una crisis. Algunos de los componentes estarán bajo el control de la organización que conduce el estudio, mientras que otros estarán fuera de su control. Ambos tipos necesitan considerarse a la hora de identificar las crisis. Algunas de las fuentes de crisis son:

a) Relaciones comerciales y legales, entre la organización y otras organizaciones. Por ejemplo, los proveedores.

b) Asuntos económicos, de la organización, del país, internacionalmente, así como los factores que contribuyan a estos asuntos. Por ejemplo, tasa de cambio.

c) Comportamiento humano, por aquellos interesados en la organización y aquellos que no lo están.

d) Eventos naturales

4.7.2 Otras clasificaciones de crisis

Algunos de los subgrupos de las clasificaciones anteriores son:

a) Enfermedades que afecten a humanos, animales o plantas.

b) Economía: fluctuación de divisas, tarifas de interés, mercado de acciones.

c) Medio ambiente: ruido, contaminación, entre otros.

d) Financiero: riesgos contractuales, fraudes, multas, desviación de fondos.

e) Humano: huelgas, sabotajes, errores, disturbios.

f) Amenazas naturales: condiciones climáticas, incendios, terremotos, actividad volcánica, entre otros.

g) Cuestiones de seguridad y salud: mala gestión de seguridad, medidas de seguridad inadecuadas.

h) Responsabilidad del producto: errores en diseño, control de calidad inadecuado, pruebas inadecuadas.

i) Responsabilidad profesional: malos consejos, negligencia, error de diseño.

j) Daño de propiedades: fuego, inundación, terremotos, contaminación, error humano.

k) Responsabilidad público: acceso público, seguridad.

l) Seguridad: arreglos de dinero, vandalismo, robo, desvío de información, entradas ilegales.

m) Tecnológico: innovación, obsoleto, explosiones y dependencia.

4.7.3 Áreas de Impacto

El análisis de crisis puede concentrar el impacto en una sola área o en varias áreas de posible impacto. Éstas serían las siguientes:

a) recursos y activos de la organización, incluyendo su personal

b) ingresos y derechos

c) costos, tanto directos como indirectos

d) la gente

e) la comunidad

f) el desempeño

g) programación de las actividades

h) el medio ambiente

i) intangibles (tales como su reputación, la buena voluntad de la gente, la calidad de vida)

j) comportamiento organizacional.

4.7.4 Identificación de la Crisis

La tabla que se muestra abajo como tabla 4.11, es un método que puede utilizarse para identificar las crisis. Se puede poner una paloma ( ) en los cuadros para mostrar donde se encuentran las crisis o hacer notas descriptivas y detalladas.

Tabla 4.11: Ejemplo de una tabla para la identificación de crisis[2].

Fuentes de Crisis	**Área de impacto**					
	Seleccionar según sea aplicable del punto **4.8.3** (*Áreas de impacto*)					
	*	*	*	*	*	*
Relaciones comerciales y legales						
Economía						
Comportamiento humano						
Eventos naturales						
Asuntos políticos						
Tecnología/asuntos técnicos						
Actividades de gestión y controles						
Actividades individuales						

Fuente: Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999

[2] Las fuentes de crisis y las áreas de impacto deben adaptarse según se ajusten a la organización individual o una actividad.

Recordando el objetivo general de la tesis, a saber, estructurar un cuerpo doctrinario acerca de la conceptualización, tipología, manejo y tratamiento de las crisis. El presente capítulo se dedicó a presentar los conceptos y elementos que servirán ya de manera más directa y práctica para la gestión de las crisis en organizaciones concretas.

Así, en este capítulo se presentó la estructura ideal para controlar las posibles crisis (un comité *ad hoc*) y de cómo enfrentarlas. Este manual, se presenta como aplicación más cercana a la práctica, un plan detallado sobre la *gestión de la crisis*, el cual fue elaborado basándose principalmente en las Normas de Australia para la *Gestión del Riesgo* (Standards Australia, Risk Management AS/NZS 4360:1999, pp.1-42).