

¿Su empresa es consciente de los riesgos que corre?

En toda organización, los costes de la prevención siempre son menores que los derivados de afrontar una crisis

Jordi Goula
Barcelona.



Haga memoria y recuerde algunos ejemplos relativamente recientes de compañías que bajaron la guardia en la prevención de riesgos y pagaron muy caro su descuido. ¿Recuerda las consecuencias de la suspensión de pagos de GM en el 2010? ¿O en el 2011 el vertido en el Golfo de BP? ¿O en el 2012 el accidente nuclear de Fukushima de la central de Tepco? ¿Y la pérdida del crucero *Costa Concordia* en el 2012?... En todos estos casos la reputación quedó muy dañada, pero al mismo tiempo resultaron también muy dañados los objetivos de negocio... así como muchos colaterales. Sin embargo, las compañías suelen obviar la amenaza de una catástrofe, por que la posibilidad de que se produzca es baja y porque siempre hay cosas más urgentes de las que ocuparse, pero si se produce y no se está previamente preparado, lo más probable es que termine –o casi– con la empresa.

“La reputación de la compañía es el primer factor afectado por una situación crítica, y el coste reputacional se traduce en un elevado coste económico. Tener buena reputación cuesta mucho y es caro ganarla, pero cuesta muy poco y es aún más caro perderla”, apunta Vicenç Urrutia, socio director de Víctor Uniform, consultoría especializada en prevención y gestión de situaciones críticas en la empresa. Y añade que “este no es un riesgo que afecte sólo a grandes compañías, pues toda organización, por pequeña que sea, puede verse comprometida por un hecho que implique una crisis que condicione su presente y su futuro”.

Pero lo cierto es que, a pesar del entorno de riesgo creciente en que vivimos, nunca pensamos que nos vaya a afectar a nosotros. Ello explicaría que “más del 90% de empresas en nuestro país no es consciente

de los riesgos que corre. Lo mejor es la prevención para evitar daños irreparables”, apunta el colaborador de la consultora, Josep Moya-Argeler, para quien la prevención siempre es útil, ya que mientras se van poniendo los ladrillos para paliar la hipotética crisis, “es muy útil el enfoque que se adopta en la gestión, al tiempo que se refuerzan los liderazgos”.

Un sinfín de motivos

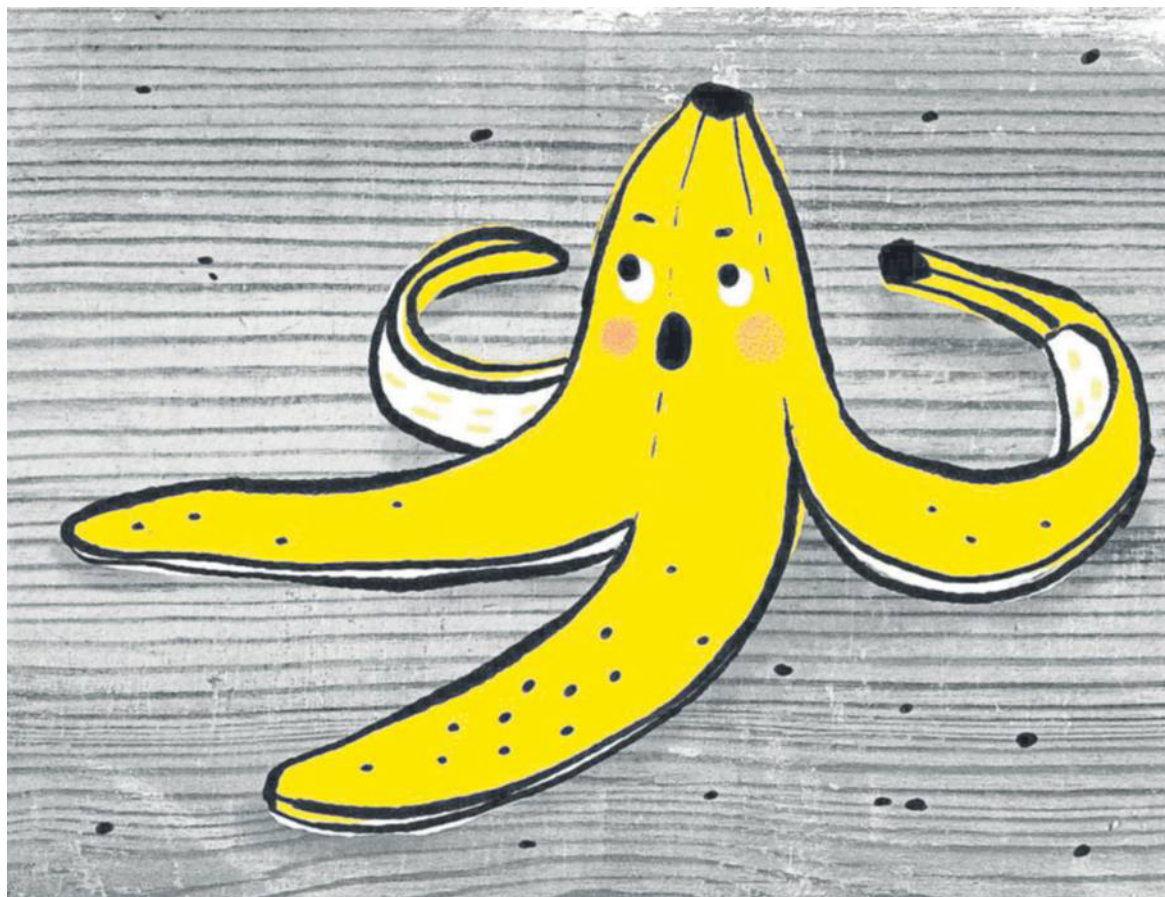
En realidad, toda organización, grande, pequeña o mediana, se enfrenta a la posibilidad de crisis institucionales debidas a hechos de todo tipo, desde escándalos financieros, hasta catástrofes naturales, pasando por intoxicaciones alimentarias, secuestros de personal, daños al entorno, productos defectuosos, conductas impropias, ilegales o delictivas de empleados o directivos... y un sin fin adicional de motivos. Al respecto, Urrutia plantea la que denomina la regla del 80%. “El 80% de las crisis se habrían evitado de contar con la aplicación en la organización de un Protocolo de Prevención y Gestión de Situaciones Críticas. El 80% de las crisis se generan con la concurrencia de graves errores de comunicación interna y externa ante un incidente. El 80% del esfuerzo de gestión de una crisis declarada es de comunicación interna y externa

80%

de las crisis en la empresa se generan por la falta de cumplir con la normativa

y el 80% de las crisis se generan por incumplimientos normativos”, dice. Por cierto que respecto al último punto recalca la importancia que este caso puede tener para sus administradores tras los duros cambios de normativa registrados en los últimos años (véase recuadro).

Por todo ello las empresas están obligadas a preocuparse sobre cómo gestionan las situaciones de crisis y no olvidar que hoy los efectos sobre la reputación se agravan por



KATJA EISELING

Evitar la responsabilidad penal

● La reforma del Código Penal del año 2010 estableció la responsabilidad penal de las personas jurídicas, lo que implica que la empresa puede ser hoy condenada por delitos cometidos por alguno de sus empleados en beneficio de ésta con penas gravísimas, como pueden ser elevadas multas de importe millonario o incluso el cierre temporal o la clausura definitiva de la compañía. Sin embargo, en la posterior reforma del 2015, se exime de responsabilidad penal a las empresas cuando hayan implantado un modelo de prevención de delitos en los términos de la ley, y se concreta cuál debe ser el diseño de los programas de cumplimiento normativo de las empresas. En definitiva, se requiere que el modelo se adopte y ejecute de forma eficaz antes de la comisión del delito, que contenga medidas de vigilancia efectivas y que estas

sean idóneas para prevenir el delito. Sin embargo, para Urrutia, con la apariencia no basta, porque la Fiscalía General del Estado es clara en sus circulares. Así, dice que para salvar su responsabilidad en el caso de delitos cometidos por alguno de sus miembros, es imprescindible que la empresa pueda acreditar el compromiso y la actuación efectiva y decidida contra la comisión de delitos, tanto en la fase de diseño como en la de ejecución del modelo. También la empresa debe acreditar que ha adoptado las medidas necesarias para tratar de evitar estas acciones delictivas, aplicando efectivamente un modelo de detección y prevención de delitos, un modelo de compliance. Por ello, recomienda que “es muy importante que la empresa no caiga en el error de limitarse al mero redactado formal de un Modelo de Detección y Prevención de Delitos”.

el efecto multiplicador de la globalización, internet y las redes sociales, factores que exigen una respuesta pública inmediata.

“Es mucho más difícil reparar una reputación estropeada que crear una nueva”, dice Manuel Cabeza, socio de la consultora. Y, ¿cuál ha de ser el comportamiento de la empresa ante las situaciones críticas? Para Urrutia, “cualquier planteamiento ante una crisis ha de ser ético, aunque puede que lo que ha llevado a la crisis haya sido precisamente una actuación poco ética. No se puede corregir un error con otro error”.

Y Moya-Argeler destaca que “ante la crisis, el liderazgo y la correcta comunicación resultan esenciales”. Y desgrana una serie de requerimientos de actuación. “Hay que

acertar en dar una respuesta pública urgente e inmediata y nunca negar la evidencia. También debe hacerse todo el esfuerzo posible para demostrar que, pese a la desgracia, se es capaz de arreglar las cosas y, por supuesto, asumir responsabilidades, compensar satisfactoriamente a los afectados y tomar medidas para que no vuelva a suceder el desastre”. En resumen, afirma que la regla básica ante una situación crítica es “¡Prohibidas la prepotencia y la negación de la evidencia!”.

Aviso para navegantes

La comunicación es clave en momentos delicados tras un evento imprevisto y Urrutia lanza un aviso para navegantes: “nunca se asume suficientemente, ante estas situaciones la importancia de la comunicación, ni se tiene claro como una mala comunicación tras un incidente puede ser, más que el propio incidente, el desencadenante de la situación crítica”.

En definitiva, todos ellos afirman que en el protocolo de prevención, tras analizar exhaustivamente la organización y realizar un inventario de riesgos, en función de ellos deben hacerse tres planes: el preventivo, el operativo y el de recuperación. Manuel Cabeza, resalta la importancia del aspecto financiero para estos casos, con tres puntos principales. “Cuánto dinero se podrá obtener en un momento de emergencia, cuándo se obtendrá y quién lo va a dar. No se puede olvidar que una situación de crisis suele desencadenar otra crisis”, comenta. Y una última cuestión ¿Es cara la prevención? “Si bien es cierto que establecer estos procedimientos tiene un coste, es ínfimo comparado con el que supone cualquier situación crítica en la empresa. La prevención siempre es más barata que sufrir una crisis y afrontarla, así como tener un plan para afrontarla es mucho más eficaz que hacerlo de forma improvisada cuando llega”, concluye Urrutia. ●

=====

El planteamiento de la empresa ante una crisis ha de ser ético. No se puede corregir un error con otro error