

LA DIRECCIÓN DE EMERGENCIAS COMO ESTRATEGIA

M^a Isabel Martínez Torre-Enciso
Universidad San Pablo CEU (España)

INTRODUCCION¹

Fuegos, huracanes, terremotos, lluvias torrenciales, actos de terrorismo, problemas de telecomunicaciones y demás desastres naturales, humanos y tecnológicos han producido daños económicos y materiales con importantes pérdidas de vidas, recursos y beneficios. Se estima que en 1995 las pérdidas producidas por desastres naturales en todo el mundo ascendieron a 54.108 millones de \$USA, i.e., el 0.28 del Producto Interior Bruto del Mundo, con unos 13.000 muertos o desaparecidos y al menos 2.200.000 de personas sin hogar (G.T.I.S., 1996, pp. 35-39). Con carácter general, empresas que no están preparadas para hacer frente y gestionar la emergencia no pueden continuar con su actividad. Empresarios y responsables de empresas deberían hacerse algunas inquietantes preguntas: ¿porqué algunas empresas salen con éxito de estos desastres mientras que otras no consiguen ponerse a flote?, ¿la respuesta está en mejores productos, una producción más eficiente o una mayor calidad?, ¿o es alguna combinación de la buena organización y de la calidad de sus gerentes? Existen muchas respuestas, si bien todas basadas en las mismas premisas: "para tener éxito, una compañía debe ofrecer valor a sus clientes", es decir, debe proporcionar valor global. El proceso por el que las organizaciones determinan qué valor se necesita y cómo agregar ese valor a la compañía se denomina dirección estratégica. Tras esta premisa cualquier elemento que permite el mantenimiento de la empresa es, por sí mismo, una "ventaja competitiva", y más cuando los competidores no lo tienen.

Un Programa de Prevención y Gestión de Emergencia (PPGE) podría ser una ventaja competitiva porque ayuda a gerentes y empresas a mitigar riesgos potenciales ya sean estos naturales, humanos o tecnológicos, a preparar la compañía para su ocurrencia, a responder cuando pasa, y a recuperar la actividad habitual después del desastre. Por éstas y otras razones el PPGE debe ser considerado como un plan estratégico donde el propósito principal es restaurar las funciones críticas o las unidades estratégicas tan rápidamente como sea posible después de una ruptura no planificada, minimizando los efectos operativos y financieros. Algunas veces es difícil medir la ventaja real de planificar frente a una emergencia porque la posición competitiva no está en maximizar los beneficios sino en minimizar las pérdidas. La dirección de emergencias como dirección estratégica no puede olvidar el objetivo final y principal de cualquier empresa que no es otro que aumentar su valor global.

A pesar de los numerosos desastres naturales, humanos y tecnológicos ocurridos recientemente, muy pocas empresas se han tomado en serio la necesidad de establecer planes de emergencia, ni siquiera cuando estos son de carácter obligatorio, como ocurre en España con cierta clase de empresas consideradas de "riesgo mayor". Muchas empresas tienen planes que nunca se han probado, que el personal desconoce, planes en los que la dirección no está involucrada y no ha participado en su elaboración o planes que no disponen de personal cualificado o entrenado para diseñar los programas y dirigirlos. Por el contrario, un Programa de Prevención y Gestión de Emergencias (PPGE) debe ser un Plan "vivo" si lo que se desea es que tenga éxito frente a una emergencia, y permita salvar vidas y recursos a la vez que minimice las pérdidas. El PPGE es básicamente una preocupación de la dirección estratégica de las empresas, y debe verse como una inversión para la supervivencia y continuidad de la misma. Por otra parte, el desarrollo e implantación de éste tipo de planes que permiten a la empresa continuar con la actividad normal lo más rápido posible, se considera una forma de cobertura o seguro.

Este trabajo intenta proporcionar una visión clara de los aspectos más importantes de la dirección de emergencias desde el punto de vista empresarial, identificando sus conceptos y procedimientos con los de la planificación y dirección estratégica, indicando pautas a seguir para la creación de los programas, sus elementos más importantes y la forma de implantación.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCION DE EMERGENCIAS

Existen muchas definiciones de estrategia. Estrategia es "el horizonte y perspectiva de una organización en el largo plazo, que permite a la empresa obtener ventajas a través de la disposición de sus recursos en un ambiente cambiante, con la idea de satisfacer las necesidades del mercado y cumplir la expectativas de los stakeholders"² (JOHNSON, G., Y SCHOLES, K., 1997, p. 11). El desarrollo de estrategias eficaces conlleva múltiples problemas. Por una parte, las decisiones estratégicas son normalmente complejas especialmente en compañías con amplio desarrollo geográfico, o que dispongan de un variado rango de productos o servicios. Por otra parte, estas decisiones implican un alto grado de incertidumbre puesto que los gerentes toman las decisiones en base a "expectativas" futuras. A demás, las decisiones estratégicas exigen una visión integrada de la dirección de la empresa a la vez que pueden originar cambios en las organizaciones.

Éstas definiciones de estrategia son perfectamente aplicables a la prevención y gestión de emergencias por lo que se puede considerar que la planificación y dirección de emergencias forman parte de la estrategia global de la empresa. Definimos la dirección de emergencias como "la disciplina social que aplica todos los medios a su alcance de ciencia, tecnología, planificación, y organización para gestionar situaciones que pueden dañar o matar a gran número de personas, provocar pérdida de recursos materiales y financieros, así como romper la vida de una comunidad". Cuando los daños son muy graves a estas situaciones de emergencia se les denomina desastres. (DRABEK, T.E., Y HOETMER, G.J., 1991, p. XVII). Esta definición esta claramente inmersa en el concepto de la estrategia empresarial.

La evolución del concepto de estrategia ha permitido que su definición actual sea más integrada: "la estrategia empresarial es la forma que tienen las empresas para crear valor mediante el establecimiento y la coordinación de diversas actividades y mercados" (COLLINS, D.J., Y MONTGOMERY, C.A., 1997, p. 5). Esta definición encierra tres aspectos importantes de los que se derivan las funciones básicas de la dirección estratégica. El primer aspecto se centra en el alcance de la dimensión multi-mercados, que incluye productos, límites geográficos, recursos y capacidades. Este punto se refiere a la configuración de la compañía. El segundo aspecto perfila como la empresa maneja las actividades y negocios. Este punto conecta la coordinación externa y interna. El tercer aspecto enfatiza la creación de valor como objetivo último de la estrategia empresarial.

¹ Este artículo está basado en el trabajo "Emergency Preparedness as a Business Strategy", *The International Emergency Management Society Conference 1998*, The George Washington University, Washington, Mayo de 1998, páginas 375 a 387. Sus autores son M^a ISABEL MARTÍNEZ TORRE-ENCISO (Universidad San Pablo CEU / R.C.U. Escorial-M^a Cristina, UCM) y JOHN E. LAYE (Berkeley Extension University, Universidad de California, California, U.S.A.).

² Los *Stakeholders* son los grupos o personas, internos o externos a la empresa, que influyen en las decisiones de la organización: clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, etc.

Las estrategias existen en los distintos niveles de la organización, siendo posible distinguir al menos tres niveles diferentes de estrategia organizativa. El primer nivel es el denominado "corporativo". En él se determina la "estrategia de empresa" o "el plan global para una compañía diversificada" (PORTER, M.E., 1987, pp. 43-59). Este nivel trata las relaciones de la empresa con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. Las decisiones tomadas en este nivel son de tipo "estratégico" y definen los objetivos y las líneas de acción a seguir por la empresa a largo plazo. Tener las ideas claras acerca de este nivel de estrategia es esencial porque es una base importante para la toma de otras decisiones estratégicas.

El segundo nivel se refiere a la estrategia comercial o de negocio, también denominada estrategia competitiva. En este nivel se toman decisiones de tipo "táctico", que se refieren a la forma de asignar eficientemente los recursos disponibles para la consecución de los objetivos fijados en el nivel estratégico. Este nivel trata de determinar como desarrollar ventajas competitivas en un mercado concreto a través del establecimiento de unidades estratégicas de negocio³ (UEN). La estrategia en este nivel se refiere a como competir de manera eficiente por lo que las preocupaciones son qué ventaja competitiva tenemos respecto a los competidores; qué nuevas oportunidades se pueden identificar o crear en el mercado; qué productos o servicios deben desarrollarse en qué mercados, etc. Es muy importante tener claro las necesidades de los clientes así como la situación de los competidores respecto a una unidad estratégica de negocio determinada (MENGUZZATO, M., Y RENAU, J.J., 1991, pp. 90-91). Por todo ello hay un doble objetivo a la hora de establecer las unidades de estrategias de negocio: por una parte, la identificación de los factores clave en cada una de las actividades diferenciadas; por otro, el conocer las similitudes y diferencias internas y externas que puedan originar negocios diferentes. El tercer nivel de estrategia es el denominado funcional y su preocupación es cómo utilizar y aplicar los recursos, procesos, personas y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de esos recursos. En este nivel se toman decisiones "operativas" que son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. La dirección de emergencias existe porque existe la empresa, por lo que las estrategias de emergencia deben desarrollarse a través de estos tres niveles.

Los tres niveles descritos establecen una jerarquía en la estrategia cuyas responsabilidades corresponden a diferentes personas dentro de la organización. Incluso estos niveles no representan problemas distintos, sino aspectos diferentes de un mismo problema estratégico. Esta idea permite plantear la interrelación necesaria entre todos los niveles para que tenga éxito la estrategia de la empresa, lo que significa que "las decisiones tomadas en niveles superiores condicionan las decisiones tomadas en los demás niveles inferiores puesto que los primeros definen el contexto en que se han de tomar todas las demás decisiones" (HUNGER, J.D., Y WHEELEN, T.L., 1996, p. 19). Por esta razón, "la interrelación, la información y la comunicación entre los diferentes niveles de responsabilidad son absolutamente necesarios para una adecuada coordinación de las estrategias y la consecución del objetivo principal de la empresa" (CUERVO, A., 1995, p. 57).

FASES DE LA DIRECCIÓN DE EMERGENCIAS: EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE EMERGENCIAS

La naturaleza de la dirección estratégica es diferente de otros aspectos de la dirección. La dirección estratégica no sólo se ocupa de la toma de decisiones respecto a los hechos más importante dentro de la empresa, sino que también se ocupa de que la estrategia funcione. La dirección estratégica tiene tres elementos fundamentales: el análisis estratégico, la elección de la estrategia y su implantación en la empresa. El análisis estratégico busca determinar y entender la posición de estrategia de la compañía. La decisión o elección de la estrategia tiene que ver con el establecimiento de posibles formas de actuación, la evaluación de las mismas y la elección de una de ellas. La implantación de la estrategia se preocupa tanto de planificar cómo una estrategia se puede llevar a cabo, como de la gestión de los cambios necesarios. Estos tres elementos se establecen mediante un proceso secuencial de las distintas fases denominado "proceso de dirección estratégica" que incluye: el establecimiento de los objetivos, la misión y las metas generales de la empresa; el análisis externo, centrado en la identificación de amenazas y oportunidades; el análisis interno, enfocado a determinar la posición competitiva de la empresa tras el estudio de sus debilidades y fortalezas; el diseño y la formulación del plan estratégico en los niveles corporativos, de negocio y funcional; la evaluación y selección de las estrategias; la planificación estratégica; y, el control estratégico (NAVAS, J.E., Y GUERRAS, L.A., 1996, p. 43).

Los Programas de Prevención y Gestión de Emergencias reflejan perfectamente la secuencia de fases de este proceso de dirección estratégica⁴, siempre dentro de las cuatro fases fundamentales de la dirección de emergencias: mitigación, prevención, respuesta y recuperación. En España estas fases se distribuyen entre el plan interior, el plan exterior y el análisis del impacto medioambiental. Este trabajo se centra principalmente en los posibles desarrollos del plan interior o plan de Autoprotección y los documentos necesarios para su establecimiento, aportando a los mismos un enfoque más relacionado con la seguridad empresarial y la marcha de la empresa, y no tanto centrados en la seguridad física tradicional obligatorio.

1.- PLAN GENERAL

El Plan General no es un documento a entregar a las autoridades, si bien es un elemento muy importante para la empresa pues permite a gerentes y planificadores ver todo lo que se va realizar a lo largo del programa pudiendo establecer un calendario para los distintos pasos (plan de implantación). Esta parte del plan permite una apreciación global de todo el programa, y debe prestar especial atención al enfoque, las previsiones y los fondos. ¿Cuáles son los puntos esenciales en los que la empresa debe centrar sus esfuerzos? La compañía debe escoger el enfoque apropiado del plan de forma que le permita continuar o recuperar la actividad de negocio después de la ruptura lo antes posible. Es tan malo tener un enfoque muy estrecho o muy amplio, como que éste no este claro o que no exista. La empresa ha de distinguir en el plan aspectos tales como: las relaciones laborales, la planificación de los recursos humanos, los procesos de recuperación de datos, las facilidades del mercado, etc., aspectos tantas veces olvidados por los responsables de la planificación de emergencias que algunos planes sólo están enfocados a los daños materiales. El PPGE es una decisión económica, más en concreto una decisión de inversión, de forma que los aspectos económicos y de negocios dentro del plan deben ser tan importantes como los aspectos de seguridad y control.

Uno de los problemas más importantes en cualquier decisión empresarial reside en cómo la compañía puede financiar sus proyectos. Los planes de emergencias deben financiarse como cualquier otra inversión de la empresa, si bien la realización del presupuesto suele ser complicada. Tanto la financiación propia como la ajena, a través de préstamos, provisiones, capital y reservas, reembolsos, etc., son las fuentes de financiación utilizadas para el pago de sueldos y salarios, costes de formación y entrenamiento del personal, redes de comunicación, comida y refugio, transporte, centro de coordinación, equipos, etc. Con el desarrollo e implantación de un plan de emergencias se está dotando a la empresa de una cobertura frente a riesgos, de una forma de seguro, por lo que las pólizas pagadas por la empresa a las compañías de seguros correspondientes deberían verse reducidas en la misma medida en que se ha reducido dicho riesgo, si bien en España aun no se contempla este aspecto.

³ La "unidad estratégica de negocio" (UEN) se define como la unidad dentro de la organización para la que existe un mercado de productos o servicios diferente de otras UEN.

⁴ Según los modelos metodológicos utilizados en los Estados Unidos, un "Programa de Prevención y Gestión de Emergencias" debe incluir: plan global; estudio, evaluación y mitigación de riesgos y vulnerabilidades, entrenamiento, actualización del programa y mantenimiento del mismo.

2. DOCUMENTO Nº1: EVALUACIÓN DEL RIESGO.

Esta fase del Programa de Prevención y Gestión de Emergencias se centra en el denominado análisis interno y externo, con especial atención al estudio y valoración de riesgos y vulnerabilidades (Doc. 1 y 2). Es muy importante hacer un enfoque realista y detallado en los peligros y riesgos a los que podría enfrentarse la empresa en el futuro. Los riesgos potenciales pueden ser internos o externos a la organización y deben ser clasificados como naturales (inundaciones, fuegos, terremotos, lluvias pesadas, vientos huracanados, etc.), tecnológicos (corte de suministro eléctrico, caída de las telecomunicaciones, escapes de gas, etc.) y humanos (choque de vehículos, actos de terrorismo, explosiones, sabotaje, desórdenes civiles, extorsiones, robos, etc.). Lo que tradicionalmente se conoce como riesgo empresarial, comercial o de gestión relacionados con los trabajadores, la planificación estratégica, los recursos humanos, los procesos de recuperación de datos, las líneas de productos, las finanzas, el control, etc., son riesgos que se incluyen ya en alguna de las clasificaciones hechas, gestionándose de la misma manera.

La situación geográfica, la historia local, la proximidad a la amenaza, etc., son algunos de los factores que determinan la probabilidad relativa de ocurrencia de un desastre, procedimiento habitual para la evaluación del riesgo. Es común utilizar un sistema de valoración que indique el grado de ocurrencia (alto, medio y bajo) en lugar de intentar determinar la probabilidad exacta de cada desastre (análisis cualitativo versus análisis cuantitativo⁵). El análisis de riesgos incluye en su proceso de valoración aspectos como la investigación de tipos particulares de desastres, el grado de previsibilidad, su posible duración, las potenciales pérdidas financieras, o el coste de tener un PPGE frente a mantener fondos para futuros esfuerzos de recuperación. De cara a una más fácil visualización de los riesgos, se suelen utilizar planos de situación y emplazamiento que recogen la información recopilada y evaluada.

Desde el punto de vista empresarial, la existencia de coberturas de seguros son una consideración importante para el desarrollo de un PPGE y la realización del análisis de riesgos. La existencia de un PPGE aprobado por las autoridades no conlleva automáticamente una reducción en las pólizas de seguros. Sin embargo, un buen plan puede reducir riesgos y eliminar muchas preocupaciones a los gerentes, afectando al coste o disponibilidad de seguro.

3. DOCUMENTO Nº2: MEDIOS DE PROTECCIÓN.

Aunque la naturaleza exacta de los desastres potenciales y de sus consecuencias son difíciles de determinar, es muy útil para la empresa hacer un estudio sobre las zonas, funciones crítica o unidades estratégicas de negocio más vulnerables así como del alcance de los daños que una situación de emergencias podría ocasionar. Esta parte del análisis de riesgos denominada estudio de vulnerabilidades, debe valorar aspectos tales como la seguridad física y medioambiental, su control o el análisis de la adecuación de la empresa a las amenazas potenciales. Este análisis debe centrarse en la valoración estructural y no-estructural de los riesgos potenciales que incluye la cuantificación del daño directo a las instalaciones, los daños indirectos, las pérdidas de vidas, mercados, fuentes de materias primas, etc. Éste es uno de los puntos más importantes de cara a considerar la prevención de emergencias como una decisión estratégica. Es necesario establecer el valor de cada unidad respecto al funcionamiento general de la organización. Existen funciones o unidades dentro de la empresa que no son esenciales para el funcionamiento normal de la misma de forma que estas áreas o funciones pueden ser evaluadas y jerarquizadas como críticas, necesarias u opcionales. El problema puede aparecer en las funciones críticas definidas como "aquellas que tienen fuertes repercusiones financieras o legales en caso de pérdidas" (BURNS, E., 1994, p. 80), definición que puede completarse con otros criterios para evaluar los daños como pueden ser los servicios de atención a clientes, los procedimientos internos, los plazos para completar el proceso, etc. Este análisis está enfocado a la identificación de los recursos necesarios para apoyar las funciones críticas. La unidad responsable para cada función crítica debe establecer los requisitos mínimos para la recuperación de la misma, así como un inventario de los medios técnicos y humanos que se dispongan para la autoprotección.

Una vez identificadas las áreas de alta exposición al riesgo o las funciones críticas, se pueden establecer medidas de prevención y protección, incluyendo las de carácter organizativo, para evitar su ocurrencia o mitigar sus consecuencias. Prevención y mitigación son conceptos que deben empezar por desarrollarse en la cima de la organización porque la actitud que tome la dirección sobre seguridad y prevención de riesgos es esencial y se trasladará al resto de la empresa. Su preocupación se refiere a una buena seguridad, la prevención de peligros potenciales y la preparación de la compañía para afrontar mejor situaciones no deseadas. Las técnicas de prevención y mitigación de emergencias se agrupan en dos categorías: los procesos de prevención (las actividades relacionadas con la seguridad y recuperación en el día a día, mes a mes o con carácter anual) y la prevención física. Las técnicas de mitigación se refieren a las medidas adoptadas para salvar vidas, activos, recursos, y beneficios financieros. El documento nº2 debe incluir a demás planos que reflejen la distribución de los medios y las medidas de prevención tomadas, por ejemplo, vías de evacuación, sistemas de alerta, alarma y detección, nº de ocupantes de las salas, etc.

4.- DOCUMENTO Nº3: PLAN DE EMERGENCIA

El Plan de Emergencia debe definir la secuencia de acciones a desarrollar para el control inicial de las emergencias que puedan producirse. El plan permite responder a las preguntas: ¿qué se hará, quién lo hará, cuándo, cómo y dónde se hará?, mediante la planificación de la organización humana con los medios necesarios que la posibilite. El documento escrito puede diseñarse de muchas maneras, siendo el más comunes el "plan multiriesgos", aunque también se utilizan el "plan de contingencia", el "checklist" o "los procedimientos operativos".

EL PLAN MULTIRIESGOS no está orientado a las emergencias del día a día sino a los sucesos de gran escala que generan situaciones únicas y respuestas poco usuales. El plan multiriesgos está compuesto de un plan básico al que se le añaden sucesivos anexos en función de los distintos riesgos. El plan básico recoge los conceptos organizativos y operacionales generales para responder a una serie de riesgos claramente identificados, mientras los anexos describen la organización de la respuesta frente a una emergencia mediante "checklists" que indican las acciones a tomar para cada riesgo específico.

a) EL PLAN BASICO incluye:

- 1.- **Objeto:** En este punto deben identificarse los objetivos generales y la misión de la empresa, puesto que el PPGE se integra en la estrategia global de la empresa.
- 2.- **Factores de riesgo. Clasificación de Emergencias:** para cada amenaza o riesgo potencial es necesario tener dos tipos de información: por una parte, la información general que recoge, en forma de resumen, el análisis y valoración de los riesgos. Por otra parte, la información específica que permite una descripción detallada de cada riesgos, de su posible impacto y de los daños que puede ocasionar. Las emergencias habrán de clasificarse por su tipo (natural, tecnológico o humano), por su gravedad (conato de emergencia, emergencia parcial o emergencia general) y por la disponibilidad de los medios humanos con que se cuente (horarios, festivos, vacaciones, etc.).
- 3.- **Acciones:** Las distintas emergencias requieren la intervención de personas y medios en función de los niveles de desastre a cubrir y de los criterios de activación del plan. Las acciones posibles son: la alerta de los primeros equipos, la alarma para evacuación, la intervención para el control de la emergencia y el apoyo para la recepción e información a los servicios de ayuda externa.

⁵ Para más información sobre el análisis cualitativo y análisis cuantitativo de riesgos véase, Guía Técnica: Metodologías para el análisis de riesgos, Dirección General de Protección Civil, Ministerio de Justicia e Interior, Madrid 1994.

- 4.- Los Equipos de Emergencias: Constituyen el conjunto de personas especialmente entrenadas y organizadas para la prevención y actuación en accidentes o situaciones de emergencia dentro de la empresa.

Los equipos se denominan en función de las acciones que deban desarrollar sus miembros: equipos de alarma y evacuación (EAE), equipos de primeros auxilios (EPA), equipos de primera intervención (EPI), equipos de segunda intervención (ESI), jefe de intervención y jefe de emergencia.

- 5.- Desarrollo del Plan: se diseñarán esquemas operacionales que establezcan las secuencias de actuación a llevar a cabo por los equipos en cada una de las posibles acciones y en función de la gravedad de la emergencia.

b) **LOS ANEXOS:** Estos documentos están especialmente diseñados para dar cobertura a las personas responsables de la respuesta a la vez que establecen las secuencias de acciones a desarrollar, el papel y las responsabilidades de todos los participantes, las organizaciones de apoyo, los recursos, etc. Cada empresa puede tener tantos anexos como quiera. Los títulos típicos para los anexos son comunicaciones, dirección y control, medios y facilidades, relaciones externas, logística y transporte, recursos humanos, finanzas y contabilidad, servicio de atención a clientes, etc. Los anexos tienen diferentes partes: Introducción (la necesidad del plan; la estructura, organización y funcionamiento del día a día versus situaciones de emergencia), los procedimientos (incluido el CCO y el CECOPI), la descripción de las organizaciones de apoyo y sus responsabilidades, checklist (debe haberse uno para cada anexo y uno para cada riesgo) y recursos (debe incluir todos los recursos necesarios para establecer el CCO: el personal, el hardware, software, que necesita el CCO, etc.).

5.- DOCUMENTO N°4: PLAN DE IMPLANTACIÓN

1.- Responsabilidad: debe indicarse qué niveles utiliza la dirección de emergencias en la toma de decisiones (estratégico, táctico u operativo) así como las relaciones entre estos niveles, como funciona la dirección de emergencias y el papel y la responsabilidad de los directivos. Éste es uno de los puntos estratégicos más importantes. Si gerentes de todos los niveles tienen confianza en el plan, éste se desarrollará de la forma adecuada.

2.- La organización: Es importante para la empresa establecer el organigrama para situaciones de emergencia, si bien el titular de la actividad podrá delegar la coordinación de las acciones necesarias para la implantación y el mantenimiento del Plan de Autoprotección en un Jefe de Seguridad. Se podrá crear un Comité de Autoprotección con el fin de asesorar en la implantación. No siendo obligatorio, debería incluirse en este epígrafe la definición y características del Centro de Coordinación Operativo (CCO) y CECOPIs, cómo se activa, la forma de notificar las acciones, su localización concreta y la forma de establecer los procedimientos, los componentes del CCO (miembros de los grupos operativos: equipos de emergencias, equipos de primera y segunda intervención, grupos de apoyo, etc.), los sistemas de comunicaciones dentro y fuera de la empresa, así como la gestión de la información (computadoras, back-up, etc.).

3.- Medios Técnicos: Con carácter obligatorio, se hará constar en el documento todos los medios técnicos de autoprotección con que cuenta la empresa, y se dispondrá un ejemplar del plan en armario ignífugo para los bomberos. Desde el punto de vista empresarial, deberían incluirse también los medios de comunicación con que cuenta la empresa y el CCO (satélite, radio, teléfono, otros), su localización, etc.

4.- Medios Humanos: En este punto debe indicarse la periodicidad de las reuniones informativas para todos los empleados, la periodicidad de la formación de los equipos implicados en el plan y la disposición de carteles informativos. La empresa sin embargo, ha de entender que tener un PPGE no significa por sí solo que ésta responda de forma eficiente frente a un desastre. Se necesita que todas las personas involucradas en el PPGE entiendan los procedimientos de emergencia y su responsabilidad individual porque, en caso contrario, podrían darse problemas importantes si la situación de emergencia llegase a producirse.

Para mejorar el PPGE debería incluirse información sobre los programas de formación y adiestramiento que pueden ser de carácter interno o externo dependiendo del tamaño de la empresa. En pequeñas y medianas empresas lo realmente importante es la formación interna para que el personal este familiarizado con el PPGE y se debe hacer hincapié en conceptos, procedimientos, y componentes del PPGE que estén directamente relacionados con el grupo de respuesta que se está adiestrando. A medida que la empresa es mayor, se proporcionará formación interna a los equipos de emergencia y a los grupos de primera intervención y no a todo el personal de la empresa. En las grandes empresas es también necesario un adiestramiento externo que permita a los gerentes y al personal especializado beneficiarse de los cursos de formación que ofrece la Administración, a la vez que proporciona una visión general del plan que les ayuda a saber donde se sitúan dentro del escenario global y sus relaciones con los servicios de emergencia de la Comunidad.

La formación comenzará con un seminario de orientación dirigido al personal seleccionado y a los miembros del CCO para que estos se familiaricen con el plan, los procedimientos, la organización de la empresa, etc. La primera fase de adiestramiento para poner en práctica los conocimientos adquiridos se materializa en un ejercicio teórico simple denominado "trabajo de mesa", que requiere poca preparación. Su propósito es detectar posibles problemas en la coordinación, así como establecer la forma de asignar responsabilidades. También revela problemas potenciales en los procedimientos de respuesta y ayuda a determinar los requisitos que hay que establecer en futuros ejercicios. Es la forma de entrenar a los decisores y al personal clave en los componentes del PPGE, permitiendo que este personal alcance una cierta familiaridad con el plan mediante la discusión de problemas simples en un ambiente de poca tensión.

El ejercicio práctico es mucho más complejo que el ejercicio teórico siendo la segunda fase de adiestramiento. El ejercicio práctico tiene por objetivo comprobar el funcionamiento individual y de grupo así como seleccionar ciertas actividades dentro de una función específica. El ejercicio práctico debe incluir la prueba de funciones como la toma de decisiones, la dirección y control, la activación del CCO, etc. Es muy importante separar los diferentes niveles de planificación y respuesta en niveles estratégicos y operativos. Cada nivel tendrá diferentes objetivos, misiones, funciones, etc. y, consecuentemente ejercicios prácticos distintos aunque interrelacionados. El ejercicio práctico se realiza en un ambiente de tensión en el que las restricciones de tiempo y la complejidad de los problemas requieren llevar a cabo importantes acciones de respuesta y así como la toma de decisiones estratégicas. Para preparar este ejercicio se requieren varios meses debido a su complejidad.

5.- Simulacro: El simulacro es el nivel más alto de adiestramiento y la culminación de todo el PPGE. Es indispensable para evaluar la capacidad operativa del Programa en un período medio de tiempo. El simulacro comprueba los componentes más importantes del PPGE a través de escenarios realistas con alto grado de tensión. Estos ejercicios requieren una larga preparación puesto que toda la compañía está envuelta en las acciones del plan. Los planes deben probarse regularmente para asegurar su viabilidad. Es necesario que el personal y los demás participantes del programa estén familiarizados con el plan. El simulacro es el último trámite para la aprobación administrativa del PPGE.

6.- Programa de Implantación:

El Programa de Implantación permite a gerentes y planificadores ver todo lo que se va realizar a lo largo del programa estableciendo un calendario para los distintos pasos. Como aportación añadida, y dependiendo del tamaño y de la complejidad de la empresa, cada función crítica o unidad estratégicas de negocio desarrollará un calendario propio de las distintas fases del plan de autoprotección que se incluirán en el plan general. El plan de trabajo establece el comienzo y el final del proyecto, así como la secuencia de tiempos y fases de las actividades que estén interrelacionadas, en las que existen restricciones de tiempo o recursos limitados para la consecución de objetivos específicos. Las técnicas más utilizadas para establecer el plan de trabajo son: PERT (evaluación de programas de revisión técnica), CPM (método del camino crítico), y PDM (método de anticipación por diagrama), así como múltiples variaciones de los clásicos gráficos de Gantt. (SUÁREZ SUÁREZ, A.S., 1996, pp. 251-283).

Por otra parte, para implantar el PPGE todo el personal involucrado, deben formarse y adiestrarse en los conceptos del plan, los procedimientos y las responsabilidades. El adiestramiento y los ejercicios permiten que el personal entienda el plan y la forma de trabajar con estas estrategias, convirtiéndose en una herramienta de cobertura frente a los potenciales riesgos y un medio para eliminar del plan aquellos aspectos que sean inadecuados o inciertos.

7.- Programa de Mantenimiento:

La planificación de emergencias implica mucho más que la creación de un documento escrito. El reunir todos los documentos del plan, darlo a conocer, probarlo, e incluso utilizarlo en una situación real es sólo parte del proceso. Si una empresa quiere un plan de respuesta y recuperación eficiente, el PPGE debe ser un elemento "vivo". El plan debe modificarse constantemente como respuesta a los cambios organizativos, estructurales, tecnológicos o de filosofía de la empresa: a medida que estos cambios se suceden deben irse reflejando en el plan. Los problemas o fallos que se pongan de manifiesto durante el adiestramiento y formación deben quedar reflejados en las revisiones del plan. Para poder extraer los fallos del plan se utilizan diversos métodos de evaluación que permiten realizar avances en la formación. La evaluación es necesaria para resumir los logros y aprendizajes así como para detallar las recomendaciones de mejora que deban incluirse en el plan. El PPGE debe estar continuamente puesto al día y las personas involucradas deben recibir cursos periódicos de formación y adiestramiento sin los cuales el plan se quedaría obsoleto. El Programa de Mantenimiento debe incluir a demás, inspecciones de seguridad, simulacros, etc.

8.- Investigación de Sinistros: Si se produjera una emergencia en la empresa, se investigarán las causas, consecuencias, comportamiento de personas y equipos, etc. Las conclusiones permitirán realizar mejoras en el PPGE.

CONCLUSION

Después de revisar los elementos básicos de la dirección estratégica y de emergencias y, tomando como base la definición de G. Johnson y K. Scholes: "la estrategia es la dirección y orientación de una organización a lo largo del tiempo que le permite obtener ventajas a través de la organización de sus recursos en un ambiente cambiante, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y a las expectativas de los stakeholders" (JOHNSON, G., Y SCHOLE, K., 1997, p. 11), parece claro que la prevención y gestión de emergencias es una estrategia integrada en la posición global de la compañía. El objetivo del PPGE radica en la supervivencia de la empresa en el largo plazo mediante una coordinación flexible y un uso eficiente de todos los recursos disponibles en el ambiente cambiante en el que está inmersa la empresa, especialmente cuando nos referimos a situaciones de emergencia. Si hacemos referencia a las expectativas de los stakeholder y a las necesidades del mercado, el PPGE proporciona una importante ventaja competitiva que permite a la empresa restablecer el negocio antes que los competidores. Esta decisión estratégica incrementa el valor de la empresa y el precio de mercado de sus acciones.

Un Plan de Prevención y Gestión de Emergencias (PPGE) supone una ventaja competitiva por diversas razones: ayuda a los gestores y empresas a mitigar potenciales riesgos naturales, tecnológicos y humanos; prepara a la empresa para su imprevisible ocurrencia; especifica cómo responder cuando ésta ocurra y proporciona conocimientos prácticos para recuperar la actividad o servicio después del desastre. Por esta y otras razones, el PPGE debe considerarse parte integrante del plan estratégico global de la empresa, en el cual el objetivo principal es la recuperación de las funciones críticas o unidades estratégicas de negocio lo antes posible minimizando costes y recursos. En algunas ocasiones es difícil medir la ventaja real del plan de emergencias por los métodos tradicionales porque su posición competitiva no es maximizar beneficios sino minimizar pérdidas en situaciones de crisis. La dirección de emergencias, como parte de la dirección estratégica, no debe olvidar nunca el objetivo de incrementar el valor total de la empresa.

El incremento en el número de desastres naturales unido a la severidad de las pérdidas económicas producidas como consecuencia de la dependencia tecnológica, nos lleva a hacer una encarecida recomendación a empresas y organismos de todo tipo para que adopten medidas eficaces que les permita hacer frente a las nuevas situaciones de emergencias. Los Programas de Prevención y Gestión de Emergencias se convierten en un importante avance y una inestimable ayuda en la toma de decisiones en este tipo de situaciones.

BIBLIOGRAFIA

- BURNS, E., CDRP, "SURVIVING A DISASTER TAKES A PLAN, NOT A MIRACLE!", DISASTER RECOVERY JOURNAL, USA JULY/AUG./SEPT. 1994, pp. 80-81.
- CALIFORNIA OFFICE OF EMERGENCY SERVICES (EARTHQUAKE PROGRAM), BUSINESS RESUMPTION PLANNING GUIDELINES, OAKLAND, CALIFORNIA, JUNE 1993.
- COLLINS, D.J., AND MONTGOMERY, C.A., CORPORATE STRATEGY, IRWIN-MCGRAW-HILL, USA 1997.
- CUERVO, A., "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA", EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LOS NOVENTA, HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LOPEZ MORENO, CIVITAS, MADRID 1995, pp. 51-69.
- DAINES, G.E., "PLANNING, TRAINING AND EXERCISING", IN EMERGENCY MANAGEMENT: PRINCIPLES AND PRACTICE FOR LOCAL GOVERNMENT, DRABEK, T.E., AND HOETMER, G.J., ICMA, USA, 1991, pp. 161-200.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL, GUÍA TÉCNICA: METODOLOGÍAS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS, MINISTERIO DE JUSTICIA E INTERIOR, MADRID 1994.
- DOHERTY, N., "CAPACITY" (PART OF "ROLES OF INSURANCE AND REGULATIONS IN DEALING WITH NATURAL HAZARDS / ASSESSING INSURANCE AS A LOSS REDUCTION STRATEGY") AT THE 1995 / 20TH ANNUAL HAZARDS AND APPLICATIONS RESEARCH WORKSHOP, UNIVERSITY OF COLORADO AT BOULDER. Cf.: PROCEEDINGS, PAGE S95-15.
- DRABEK, T.E., AND HOETMER, G.J., EMERGENCY MANAGEMENT: PRINCIPLES AND PRACTICE FOR LOCAL GOVERNMENT, ICMA, USA, 1991.
- DYNES, R.R., "COMMUNITY EMERGENCY PLANNING: FALSE ASSUMPTIONS AND INAPPROPRIATE ANALOGIES", INTERNATIONAL JOURNAL OF MASS EMERGENCIES AND DISASTERS, AUGUST 1994, VOL. 12, Nº 2, pp. 141-158.
- ENGLAND-JOSEPH, J., "THE CHANGING POLICY ENVIRONMENT", 1995 / 20TH ANNUAL HAZARDS AND APPLICATIONS RESEARCH WORKSHOP, UNIVERSITY OF COLORADO AT BOULDER. Cf.: PROCEEDINGS, pp. S95-14.
- GEOMINING TECHNOLOGICAL INSTITUTE OF SPAIN, NATURAL DISASTERS IN THE WORLD, 1995, MADRID, 1995.
- GODSCHALK, D.R., "DISASTER MITIGATION AND HAZARD MANAGEMENT", EMERGENCY MANAGEMENT: PRINCIPLES AND PRACTICE FOR LOCAL GOVERNMENT, DRABEK, T.E., AND HOETMER, G.J., ICMA, USA, 1991, pp. 131-160.
- GONZALEZ DE VALLEJO, L., "LA IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DE LOS RIESGOS GEOLÓGICOS EN ESPAÑA", RIESGOS GEOLÓGICOS, INSTITUTO GEOLÓGICO Y MINERO DE ESPAÑA, MADRID, 1988, pp. 21-36.
- HARRAL, J.R., "A STRATEGIC FRAMEWORK FOR CORPORATE CRISIS MANAGEMENT", THE INTERNATIONAL EMERGENCY MANAGEMENT CONFERENCE, THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, WASHINGTON D.C., MAYO DE 1998, pp. 389-397.
- HUNGER, J.D. AND WHELEN, T.L., STRATEGIC MANAGEMENT, ADDISON WESLEY, 5TH EDITION, READING, MASSACHUSETTS 1996.
- JOHNSON, G., AND SCHOLE, K., EXPLORING CORPORATE STRATEGY, FOURTH EDITION, PRENTICE HALL, UK 1997.
- LEE, Y., AND HARRALD, J.R., "BUSINESS AREA IMPACT ANALYSIS FOR STRATEGIC PLANNING IN BUSINESS CRISIS MANAGEMENT", THE INTERNATIONAL EMERGENCY MANAGEMENT CONFERENCE, THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, WASHINGTON D.C., MAYO 1998, pp. 399-407.
- MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M^a.I., "LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE EMERGENCIAS COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL", ANUARIO JURÍDICO Y ECONÓMICO ESCURIALENSE Nº XXXII, SAN LORENZO DEL ESCORIAL, MADRID 1999, pp. 555-576.
- MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M^a.I., AND LAYE, J.E., "EMERGENCY PREPAREDNESS AS A BUSINESS STRATEGY", THE INTERNATIONAL EMERGENCY MANAGEMENT CONFERENCE, THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, WASHINGTON, MAYO 1998, pp. 375-387.
- MENGUZZATO, M., AND RENAU, J.J., LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: UN ENFOQUE INNOVADOR DEL MANAGEMENT, ARIEL ECONOMÍA, BARCELONA 1991.
- MYERS, K.N., TOTAL CONTINGENCY PLANNING FOR DISASTERS, JOHN WILEY & SON, INC., NEW YORK 1993.
- NAVAS, J.E., AND GUERRAS, L.A., LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: TEORÍA Y APLICACIONES, CIVITAS, MADRID 1996.
- NUTTER, F.W., "INSURANCE INDUSTRY'S PERSPECTIVE / ROLE..." PART OF "THE CHANGING POLICY ENVIRONMENT" AT THE 1995 / 20TH ANNUAL HAZARDS AND APPLICATIONS RESEARCH WORKSHOP, UNIVERSITY OF COLORADO AT BOULDER. Cf.: PROCEEDINGS, pp. S95-14.
- PORTER, M.E., "FROM COMPETITIVE ADVANTAGE TO CORPORATE STRATEGY", HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 1987, pp. 43-59.
- SAINZ FUERTES, A., EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: LA EMPRESA Y SU ENTORNO, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES, IDOE, 1994.

SCANLON, T.J., "REACHING OUT: GETTING THE COMMUNITY INVOLVED IN PREPAREDNESS", EMERGENCY MANAGEMENT: PRINCIPLES AND PRACTICE FOR LOCAL GOVERNMENT, DRABEK, T.E., AND HOETMER, G.J., ICMA, USA, 1991, PP. 79-100.

SUÁREZ SUÁREZ, A.S., CURSO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA, ED. PIRÁMIDE, MADRID 1996.

THE CORPORATE RESPONSE GROUP INC. 1997 AND THE INSTITUTE FOR CRISIS AND DISASTER MANAGEMENT (GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY), CRISIS MANAGEMENT SURVEY OF FORTUNE 1.000 COMPANIES, WASHINGTON D.C. 1997.

WENDT, E., "TAKING CARE OF BUSINESS", NETWORKS EARTHQUAKE PREPAREDNESS NEWS, BAREPP, VOL. 4, Nº 2, SUMMER 1989, PP. 2-5.

WITT, J.L. "BUILDING A PUBLIC / PRIVATE PARTNERSHIP IN EMERGENCY MANAGEMENT", IN DISASTER RECOVERY JOURNAL FALL 1996, VOL. 9, ISSUE 4, PP. 63 & 64., AND AGAIN IN NATURAL HAZARDS OBSERVER, JANUARY 1997, VOL. XXI, NO. 3, PP. 1 & 2.

WOLD, G.H. AND SHRIVER, R.F., "RISK ANALYSIS TECHNIQUES", DISASTER RECOVERY JOURNAL, USA JULY/AUG./SEPT. 1994, PP. 46-52.