

NEGOCIOS RESILIENTES

NEGOCIOS RESILIENTES

El reto de los líderes empresariales
que se atreven a cambiar y a dar el salto

HENRY PERALTA
AMPARO VELÁSQUEZ
DIANA SAAVEDRA

Editora: VERÓNICA IGLESIAS

NEGOCIOS RESILIENTES

Copyright © 2019 - Negocios Resilientes

ISBN: 978-958-48-7985-1

Autores:

Henry Peralta

Amparo Velásquez

Diana Saavedra

Editora:

Verónica Iglesias

Diagramación:

Lili Johana Ortiz Giraldo

Diseño de portada y contraportada:

Lucía Manrique Manrique

Revisión de textos:

Giovanna Patricia Osorio Ospina

Impresión:

Gráficas Santa María

Calle 20A No. 4 - 88

Tel.: (572) 300 7902799

Cali - Colombia

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida, por ninguna forma o medio, incluyendo: fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico, sin la autorización previa por escrito del autor o editor, excepto en el caso de breves reseñas utilizadas en críticas literarias y ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de Autor.

Se estima que, para el año 2030, tres cuartas partes de las 500 más grandes empresas del mundo habrán desaparecido o habrán sido sustituidas por otras. Las empresas que sobrevivirán serán las que logren alinear sus intereses económicos con los valores de la sociedad. Iberoamérica tiene la oportunidad de liderar esta marcha colectiva hacia una economía global renovada. Una economía más social, justa y sostenible. Nuestra juventud lo demanda, pero sobre todo lo merece.

*Rebeca Grynspan
Secretaria General Iberoamericana
Tomado de World Economic Forum*



CONTENIDO

Prólogo	9
Introducción.....	17

CAPÍTULO 1

El relacionamiento entre los negocios y el entorno: la rana en la “cazuela” .25	
Entornos empresariales frente al riesgo de desastres	27
La gestión del riesgo “con apellido” de desastres en las empresas	41
Espacializar el riesgo de desastres: una manera de mejorar la comprensión del entorno empresarial	57
La resiliencia en los negocios.....	67

CAPÍTULO 2

El negocio que no comprendió el entorno: “la rana hervida”.....	73
Entornos frágiles, empresas poco resilientes.....	75
Comprender el entorno empresarial, una cuestión de percepción.....	82
Resistir al cambio o cambiar paradigmas en los negocios	87

CAPÍTULO 3

El negocio que sobrevivió a los cambios: “la rana que pudo saltar”	91
Empresas resilientes en acción que se atrevieron a saltar	93
La cadena de suministros en el entorno empresarial.....	103

CAPÍTULO 4

El negocio que se hace resiliente: “la rana que se prepara para saltar”	109
¡Atreverse a dar el salto! Para hacer negocios resilientes	111
Superar el riesgo de desastres para construir resiliencia	116
Líderes en resiliencia empresarial: cualidades y retos	120
Más empresas con “animo” de reducir el riesgo de desastres	128
La rentabilidad de ocuparse del entorno para proteger los negocios.....	147

CAPÍTULO 5

Siete claves para crear negocios resilientes:	
“La rana que se atrevió a dar el salto”	157
Asumir una responsabilidad más consciente con el entorno.....	159
Comunicar el riesgo	166
Invertir en conocimiento para despejar la incertidumbre.....	170
Gestionar “inteligentemente” el riesgo de desastres	175
Crear valor compartido.....	182
Fortalecer la reputación mediante acciones sostenibles	193
Fomentar la seguridad de las instalaciones y los entornos	196
Epílogo.....	203
Bibliografía.....	207



PRÓLOGO

“Las pérdidas económicas relacionadas con los desastres seguirán aumentando, a menos que la gestión del riesgo de desastres se convierta en una parte fundamental de las estrategias de inversión empresarial.”

Ban Ki-moon. Exsecretario General de la ONU

Vivimos una época de acontecimientos disruptivos que rápidamente están cambiando nuestra forma de comprender, ser, hacer y estar en el planeta. Afrontamos diversos escenarios de incertidumbres económicas, políticas, climáticas, ambientales, sociales y humanitarias; donde la estabilidad y lo previsible parecen ser cosa del pasado, y haber sido remplazados por un entorno fluctuante e incierto. La realidad de hoy en ocasiones, supera con creces la ciencia ficción de las películas de Hollywood. Nuestra aparente fe en que la tecnología podría solucionar los problemas ambientales o controlar los ecosistemas y así someter a la naturaleza, sucumbe cuando se mezclan la alta exposición y fragilidad de la población, infraestructuras, bienes, servicios,

negocios y cadenas de suministro ante la fuerza de un tsunami, la potencia de un huracán, o la energía liberada de un sismo. Es aquí cuando comprendemos que el cambio, es la principal constante del mundo actual, globalizado e interconectado; por lo que se hace necesario asumir una actitud proactiva para enfrentar estos nuevos desafíos de forma creativa e innovadora.

A escala mundial, estamos inmersos en escenarios de riesgo de desastres, tanto intensivos¹ como extensivos², caracterizados por la presencia de multiamenazas y, en consecuencia, de grandes inversiones expuestas a las mismas. Son frecuentes, por ejemplo, las afectaciones a cosechas por plagas, sequías o heladas. Son evidentes y dramáticos los desequilibrios en los ecosistemas que propician el desarrollo anormal de organismos; sequías e incendios que consumen grandes áreas de bosques y fenómenos extremos como poderosos huracanes que impactan poblaciones.

En este contexto fluctuante, de manera permanente las empresas ponen a prueba su resistencia, adaptación, preparación y capacidad de recuperación para la continuidad. En un mundo donde la tendencia son los cambios globales, manifestados en el clima, los ecosistemas, las culturas y en las tecnologías, no es posible permanecer estáticos. Es así como la ocurrencia de sismos, tsunamis, tormentas tropicales e inundaciones de gran magnitud con graves efectos en los bienes, procesos de producción y cadenas de suministro de las empresas, pueden enviar “ondas expansivas” de pérdidas económicas hacia todo el mundo. Estos fenómenos traen como consecuencias el cierre de fábricas, la pérdida de empleos y grandes impactos en las economías de los territorios.

1. Se refiere a grandes concentraciones de poblaciones y activos económicos vulnerables expuestos a amenazas extremas (ONU, 2013).

2. Se refiere a la exposición geográficamente dispersa de poblaciones y activos económicos vulnerables, expuestos a amenazas de intensidad baja o moderada (ONU, 2013).

Las potentes dinámicas de los fenómenos de origen socio-natural, otros factores de origen cultural, político, económico y ambiental también entran a ejercer influencias determinantes. Los negocios que en el pasado fueron muy estables y ejercían como el competidor predominante, ven hoy amenazado su statu quo, por otros que se conciben desde diferentes paradigmas. La masificación de Internet y de las telecomunicaciones genera un océano de oportunidades y de nuevas lógicas desjerarquizadas, que potencian la creación de nuevas empresas. Es así como la frase: “el mundo es un pañuelo”, hoy se hace realidad con la era digital y el uso de los teléfonos inteligentes al alcance de nuestras manos.

Desde la antigüedad los seres humanos hemos asumido el riesgo, unos de manera consciente, pero muchos otros, por no decir la mayoría, de forma tan inconsciente que hasta pasa desapercibido, convirtiéndose en algo natural. Tal como lo planteó Ulrich Beck, en el mundo contemporáneo se pueden distinguir claramente tres posturas sobre cómo encarar el riesgo:

El riesgo puede considerarse de tres maneras distintas: con negación, con indiferencia o con cambio, el reto está en intervenir unas condiciones inseguras que nosotros mismos hemos producido (Banco Mundial, 2012).

La negación; generalmente está asociada a la ignorancia por desconocimiento del riesgo o falta de comprensión de este (desconocer el riesgo no nos protege de él). Se niega el riesgo porque se considera que las cosas les suceden a otros. En el caso de las empresas, esto se ve reflejado generalmente por la existencia de una sensación de falsa seguridad, que subestima el riesgo. Percepción que se asocia a la baja frecuencia de ocurrencia de incidentes, generando exceso de confianza, que desestimula monitorear el riesgo, de manera continua e ininterrumpida.

La indiferencia está permeada por criterios personalistas, asociados principalmente a falsas creencias, percepciones e imaginarios

culturales. Un ejemplo de ello, es evitar que se reflexione o discuta al interior de una empresa, gobierno, organización o comunidad sobre el riesgo de desastres, porque es “presagio del mal agüero”, o porque es responsabilidad de otros. Esta actitud envía un mensaje equívoco al considerar que “este no es mi problema”, “pasándole el balón al otro”. Se expresa así, un miedo de asumir la responsabilidad, ya que a nadie le gusta que “lo señalen con el dedo”. En el caso de las empresas, esto sucede cuando muchas de ellas, a pesar de ser conscientes de su ubicación en escenarios complejos (con problemas económicos, políticos, sociales y ambientales, etc.), prefieren aislarse y desconectarse de estas realidades. Ser indiferentes frente al riesgo tampoco nos protege de él.

El cambio es la actitud que tanto la sociedad como las empresas y emprendedores, como sus organizaciones y comunidades entre muchos otros actores, deben asumir. Atreverse a dar un salto diferente, como el que ejecutó el atleta estadounidense Dick Fosbury en la disciplina del salto en altura. Tradicionalmente todos los atletas saltaban de frente, pero Fosbury desarrolló una nueva técnica al saltar de espalda con la cual obtuvo la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de México en 1.968. Antes de este triunfo era considerado loco y fue subestimado, pero gracias a su persistencia y convicción, con este nuevo salto revolucionó para siempre la técnica tradicional. En el caso del sector empresarial, es la oportunidad de asumir el reto de cambiar y atreverse a dar un salto diferente. Para los líderes empresariales, el “salto” llega de la mano de la construcción de resiliencia mediante la gestión del riesgo de desastres, como una nueva manera de crear valor. Las cosas finalmente suceden porque alguien se atreve.

Los cambios están a la orden del día, impactando tanto a los grandes negocios como a los pequeños y mucho más a los nuevos emprendedores. El impacto de estos, varía de acuerdo con la actitud con que se asuman, tal como le sucedió a Orlando, un emprendedor del gremio de taxistas en Colombia, quien trabajó durante muchos años como conductor de su propio taxi, en un mercado donde miles de vehículos competían entre sí, sin grandes rasgos diferenciadores entre un servicio y otro. Sin embargo,

cuando empezaron a incursionar las aplicaciones tecnológicas para el transporte, se generó un gran remezón que cambió las reglas del juego.

Rápidamente entraron a competir miles de vehículos que ofrecieron precios más bajos por trayecto. Esta nueva oferta, aprovechaba las plataformas de los teléfonos inteligentes, tenía un mejor servicio al cliente y contaba con automóviles en mejores condiciones y los costos de operación eran más bajos por la ausencia de regulaciones. De golpe este gremio, se enfrentó a un “tsunami”³, para el cual los taxistas no estaban preparados.

Ante la dramática disminución de usuarios, la amenaza de desaparecer del mercado fue enfrentada de diferentes maneras por los taxistas, algunos desde la negación. Muchos no creyeron que las nuevas plataformas lograrían desplazarlos; por tanto, no generaron ningún tipo de cambio en la forma en que trabajaban. No realizaron innovaciones para tratar de mejorar el servicio al cliente o para hacer uso de plataformas tecnológicas.

Otro grupo actuó desde la indiferencia; aun estando conscientes de la afectación a sus ingresos por la disminución de pasajeros, adoptaron una actitud pasiva. Este grupo no se preocupó por generar transformaciones que les permitieran competir en el nuevo escenario. En algunos casos, estas actitudes estaban generadas por la falta de capacidades o de herramientas para hacerlo.

Y finalmente, otro grupo de taxistas actuó de forma diferente, atreviéndose a cambiar y a dar el salto, como una oportunidad de transformación positiva, para permanecer en el mercado. Dentro de este grupo estaba Orlando, quien, en vez de quedarse estancado en el problema, se enfocó en generar aspectos diferenciadores de la competencia, mejorando diversas características en su negocio.

3. Analogía usada para expresar el alto impacto que causó la situación descrita en el gremio de taxistas.

Para ello se asoció con otros colegas y creó una cooperativa, donde sus afiliados se capacitaron en servicio al cliente, adquirieron vehículos nuevos, se uniformaron, y por su trato amable y atento con las personas, se ganaron la confianza de grandes empresas locales y extranjeras que los empezaron a contratar de manera exclusiva para movilizar sus empleados. No se rindieron, y estuvieron dispuestos a dar la batalla desde un enfoque propositivo. Este grupo encontró su océano azul, ya no tenía que competir en la calle por captar clientes, sino que empezaron a ser contratados directamente por grandes empresas. La calidad era su elemento diferenciador.

Pronto este negocio, desde la misma actitud de afrontar de manera propositiva el cambio, incursionó en los taxis de lujo; un servicio novedoso, que hace uso de plataformas tecnológicas y aunque con un costo superior, presta un servicio con estándares de calidad más altos y vehículos de mayores especificaciones. Es decir, encontró otro océano azul en un nicho de mercado con poca competencia.

Esta experiencia demuestra que la clave no es quedarse estancado en el problema, negarlo o ser indiferente, sino buscar alternativas para innovar y afrontar los desafíos con una mentalidad abierta, tal como su empresa y el actual mundo tan cambiante lo requiere. Este es un ejemplo de un negocio que ante la crisis se transformó y se fortaleció para volverse resiliente. Ante la amenaza que le generó el cambio abrupto en el mercado pudo haber desaparecido, pero en vez de esto, adoptó el cambio como la actitud para afrontar la situación. Estas lecciones son aplicables a negocios de cualquier tamaño, desde Pymes como para las grandes multinacionales o emprendedores que estén proyectando un nuevo negocio.

Tanto para el atletismo como para el sector empresarial (o cualquier otro ámbito), los paradigmas funcionan hasta que alguien llega para mostrar otra forma de “saltar”. Para los empresarios, pareciera que un “salto hacia atrás” es un revés en el aire, sin protección y a toda pérdida. Sin embargo, “saltar hacia atrás” no es retroceder, es reconocer, es volver a mirar y encontrar allí una ventaja. ¿Quiénes se atreverán a saltar?

Con este libro, nuestro objetivo es motivar a los empresarios y emprendedores, a todas las personas optimistas, a fin de transformar toda su energía creativa en acciones sustentables. Animamos a todos los lectores a atreverse a revisar y discutir las reflexiones aquí presentadas, a confrontarlas con su realidad empresarial, comunitaria, familiar y personal. Sin duda, emprenderán el camino para lograr dar un salto que los impulse hacia otras realidades, que propicien la creación de empresas y negocios resilientes.

Queremos que todos los líderes empresariales y quienes están en camino de convertirse en uno, se pregunten: ¿Cómo asume el riesgo de desastres que se puede materializar con un impacto negativo en su empresa o negocio, en su entorno, en su vida? ¿Con negación, con indiferencia o con cambio? Buscamos brindar herramientas para quienes se atreven a cambiar y a dar el salto en la búsqueda de negocios resilientes, lo que se traduce en ganancias para la empresa, el entorno, la sociedad en general, la comunidad, y los individuos.

Los autores




INTRODUCCIÓN

*"No hay nada más poderoso que una idea
a la que le ha llegado su momento".*


Víctor Hugo

Cualquier negocio y su cadena de suministros están inmersos en un entorno social, político, institucional, ambiental y productivo. Se trata de un escenario dinámico y cambiante donde, tanto entorno como empresa, están intrínsecamente ligados y al compartir el mismo espacio territorial, las acciones de uno y otro, los afectan mutuamente. Bajo esta consideración, existe una relación entre el negocio y el entorno que debe ser analizada, ya que es justo el lugar donde se configura la posibilidad del riesgo de desastres.

Para una aproximación a este lugar, recurriremos a la fábula de “La rana hervida”:



En una situación un poco confusa, una rana accidentalmente se encuentra en una cazuela llena de agua, a la cual se le están aumentando los grados de temperatura de forma lenta pero constante. Debido a que la rana tiene la capacidad de regular su propia temperatura y que el aumento de ésta es progresivamente lento, de tal manera que no puede percibirlo durante gran parte del proceso; para cuando, la rana, descubre el riesgo en que está inmersa ya no tendrá energía suficiente para saltar y escapar de la cazuela porque la habrá gastado en regular su propia temperatura resignándose a estar en el agua hirviendo. Por otro lado, si la rana hubiese entrado con el agua a altas temperaturas, habría saltado al percibir que era un riesgo continuar allí (Clerc, 2008).



Utilizando esta fábula, podemos tomar a la rana una como analogía de la empresa. Así como ella tiene mecanismos biológicos para hacer frente al calor, la empresa busca que nada la perturbe en su funcionamiento de producción, en la regulación de su “propia temperatura”. De esta forma, la empresa se protege mediante el establecimiento de planes de emergencia o contingencia, con la adquisición de seguros y en el mejor de los casos, de planes de continuidad del negocio para proteger sus activos fijos y todos los elementos internos que puedan estar expuestos. A la empresa, centrada en el proceso permanente de enfrentarse a sus responsabilidades cotidianas, se le dificulta comprender el contexto. En consecuencia, su respuesta hacia el entorno, lo que incluye requerimientos del Estado o de las comunidades, con frecuencia se compone de acciones puntuales, coyunturales o de simple cumplimiento regulatorio.

Las empresas o negocios están expuestos al aumento lento y paulatino de la “temperatura social” alrededor de sus entornos y son estas condiciones las que posibilitan la creación y acumulación del riesgo de desastres. Por lo general, esto no es percibido durante gran parte del proceso, debido a que la gestión administrativa, financiera, de continuidad, de éxito económico, posicionamiento de la marca y demás actividades, absorben los esfuerzos de la empresa; mientras que esta hace frente de forma reactiva y no anticipada a las dificultades cotidianas que se van creando en el entorno. Es en este punto, donde se hace evidente una fatiga que genera desgastes asociados a las dificultades habituales de la atención de su propio entorno y que finalmente terminan por aislarla del mismo.

Para cuando el líder empresarial descubre la existencia de escenarios de riesgo de desastres, como resultado de una inadecuada relación empresa-entorno-empresa, generalmente desconocidos o subvalorados, la organización ya no tiene el suficiente tiempo para “saltar y escapar de la cazuela”. Es decir, para solventar de manera eficaz y eficiente la situación, porque no se han realizado acciones anticipadas y pertinentes de reconocimiento del entorno, de comprensión y evaluación del riesgo de desastres. Tampoco se han efectuado inversiones sensibles al riesgo para reducir pérdidas potenciales, que evitan la generación de graves impactos que puedan afectar al entorno y la continuidad de los negocios.

Así, las directivas de las empresas o emprendedores se habrán resignado a permanecer en el “agua hirviendo”, por haberse desgastado en regular su propia temperatura. Cuando una empresa se resigna a las circunstancias del entorno, se encierra en sí misma y la energía de sus colaboradores se enfoca en luchar internamente en solventar su propia seguridad. Se atiende de manera tangencial la situación de su entorno, lo que dificulta el accionar de la misma. Desde la empresa y muchas veces desde la institucionalidad, se forjan explicaciones complacientes, donde hay poca disposición a ver honesta y creativamente la situación del entorno.

Por supuesto, desde la resignación, hay cada vez mayor dificultad para interactuar con el entorno y se produce un estancamiento de las relaciones comunidad - instituciones públicas - empresa privada. Pero, si desde una manera creativa e innovadora la empresa comprende, se adapta y cambia el entorno donde está ubicada, ella misma se vuelve protagonista. El riesgo de desastres que conjuntamente se ha gestado, se convierte en una oportunidad de relacionamiento y de aprendizaje. Así la empresa avanza y el territorio con ella.

La empresa avanza en la comprensión del entorno cuando se pregunta: ¿Qué está? y ¿Qué no está? bajo su gobernabilidad. Esto se evidencia como una oportunidad para negociar en los espacios institucionales los límites y capacidades de cada actor en el territorio. Cuando existe una adaptación positiva y no una resignación, la empresa tiene la certeza de saber que puede cambiar para asumir los nuevos retos. Esto incluye, compromisos de cooperación mediante las alianzas público - privadas, para generar entornos basados en una relación sistémica empresa - entorno - empresa, más segura y productiva. Así, la empresa estará preparada para “saltar” a relacionarse positivamente con el entorno.

Sin embargo, muchos de estos “saltos”, solo se dan cuando las empresas han quedado ya “hervidas”, es decir, cuando han sido afectadas por algún tipo de desastre. Muy pocas se atreven a dar el “salto”, porque implica abandonar la zona de confort, que será tan alto o bajo en función de “la temperatura social” que la empresa haya podido medir y reconocer anticipadamente.

Los líderes que toman la acertada decisión de involucrarse con los entornos de la empresa y sus cadenas de suministros están asumiendo la responsabilidad de saber que “allí afuera” hay algo más que dificultades. También están las oportunidades para la construcción de resiliencia de los negocios, así como del territorio donde están localizados.

Tener consciencia del entorno empresarial es fundamental en el marco del reconocimiento de las condiciones internas y externas

de una empresa. Ello implica comprender sus debilidades, capacidades, oportunidades y amenazas en el marco de las dimensiones del desarrollo sostenible, desde lo sociocultural, económico-productivo, político-institucional y ambiental (físico-natural). Para este conocimiento del entorno, la gestión del riesgo “con apellido” de desastre, y que, entendida como un proceso social complejo, surge como una oportunidad para mejorar la relación con el entorno y blindar a la empresa. En este nuevo ámbito, el riesgo de desastres se integra a la gestión estratégica del negocio, como parte estructural de sus políticas de resiliencia organizacional, en un accionar permanente y transversal en todas sus áreas.

El reto de la gestión del riesgo de desastres requiere de aprovisionarse de mejores comprensiones conceptuales y metodológicas para auscultar la “cazuela”, es decir, el entorno de la empresa. Es ahí donde se encuentran los elementos para dimensionar el territorio, para encontrar novedosas formas de relacionamiento en la construcción de resiliencia empresarial que sean provechosas y sustentables para todos.

A escala global es muy reciente la unión del desarrollo sostenible y riesgo de desastres como temas de una misma agenda económica, política, social, ambiental y cultural. Las empresas por su parte manejan agendas donde se encuentran las acciones legislativas en torno a la calidad, los procesos, la seguridad en el trabajo y la gestión ambiental, con la finalidad de poder insertarse en la competitividad mundial. La seguridad desde el ámbito empresarial sirve, para certificar y garantizar la estabilidad de los procesos internos; sin embargo aun falta mucho camino por recorrer en la comprensión del entorno, desde la legislación y por parte de los empresarios.

Toda actividad empresarial lleva implícito un “riesgo inherente”, entendido este desde el ámbito empresarial como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. No existen soluciones mágicas para resolver los problemas que plantean los desastres que cada año impactan a las empresas en el mundo. En vez de esto, lo que existe es una invitación para entrar a explorar y conocer desde la

propia realidad, las alternativas que sean fáciles de comprender y adoptar para la empresa.

El análisis de costo - beneficio permite, en una visión amplia, establecer específicamente cuál es la creación de valor social y económico que se está generando. Además, cómo la empresa incorpora la gestión del riesgo de desastres desde sus marcos institucionales, políticas, valores, principios y estrategias, a partir del reconocimiento del entorno en diálogo con su objetivo y objeto social. Esto permite identificar los factores que determinan esta relación tales como: condiciones naturales y ambientales donde se instala la empresa; procesos socioculturales y políticos que dinamizan los entornos de los negocios; conflictos territoriales; modelos de desarrollo y de planificación de los territorios; agendas políticas; regulaciones existentes y recursos institucionales, de infraestructura, así como los servicios sociales.

Se requiere liderazgo empresarial para el desarrollo de la gestión del riesgo de desastres ajustada a la propuesta del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, armonizada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, la Nueva Agenda Urbana y los Acuerdos de Cambio Climático; así como con las normativas planteadas por el Comité Internacional de Estandarización de la ISO, que impulsan la seguridad y la resiliencia, en particular con las ISO 31000:2009, ISO 23000:2018, ISO 22301:2012; ISO 22316:2017, entre otras.

Los planteamientos anteriores se organizan en el libro, en cinco capítulos así:

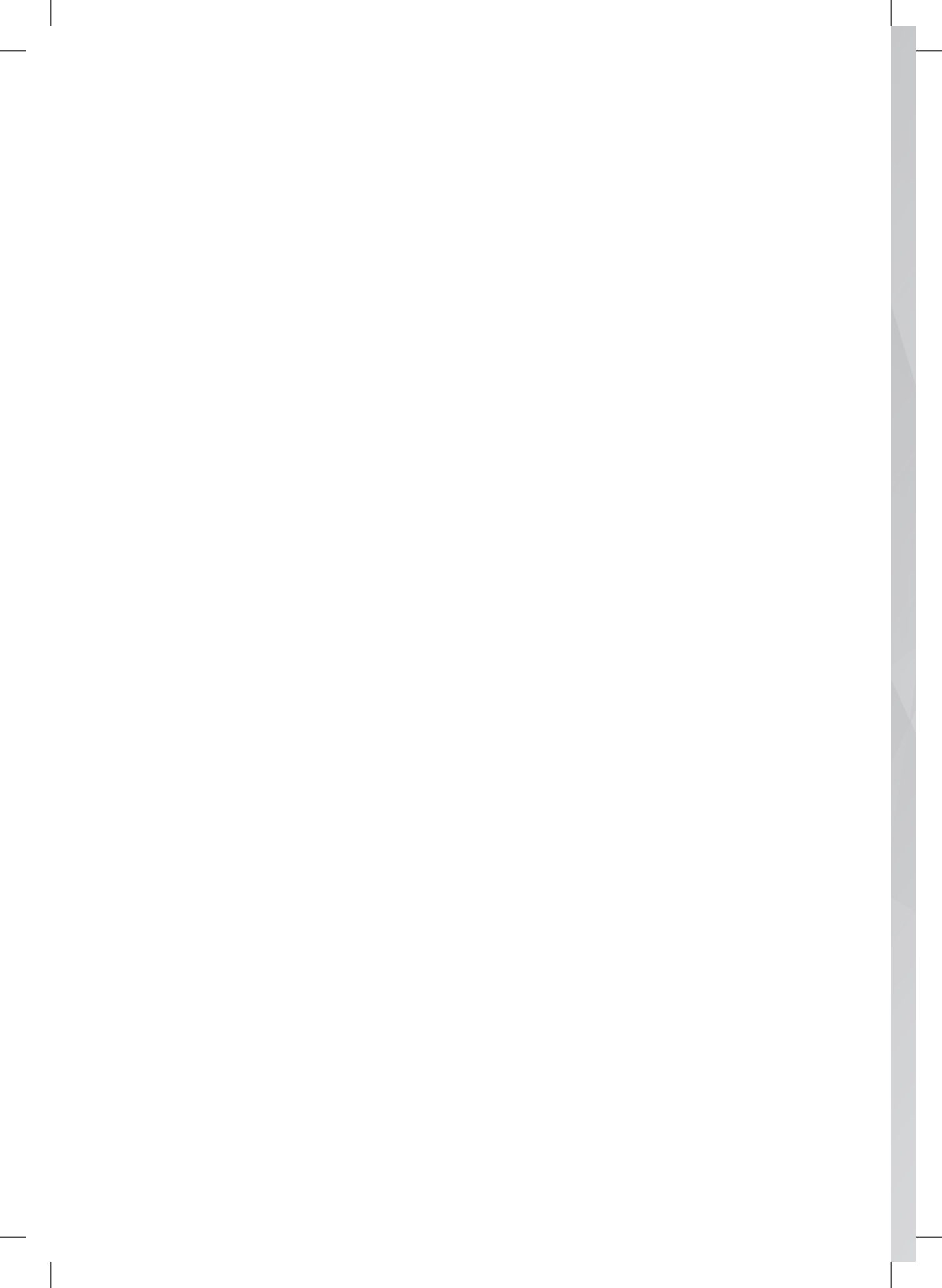
Capítulo 1, denominado el relacionamiento entre los negocios y el entorno: la rana en la cazuela; está dedicado a reconocer los entornos empresariales frente al riesgo de desastres, comprender la gestión del riesgo “con apellido” de desastres en las empresas, definiendo la importancia de valorar y espacializar el riesgo de desastres para comprender mejor el entorno empresarial, así como motivar a la reflexión sobre la importancia de la resiliencia en los negocios.

Capítulo 2, el negocio que no comprendió el entorno: la rana hervida; permite aproximarnos al entendimiento de cómo los entornos frágiles, pueden contener empresas poco resilientes, y como la comprensión del entorno es una cuestión de percepción. Comparando las diversas posturas de resistirse al cambio o cambiar los paradigmas en los negocios.

Capítulo 3, el negocio que sobrevivió a los cambios: la rana que pudo saltar; presenta buenas prácticas de empresas resilientes en acción que se atreven a saltar antes de quedar hervidas y sustenta la importancia de fortalecer la cadena de suministros en el entorno empresarial.

Capítulo 4, el negocio que se hace resiliente: la rana que se prepara para saltar; aborda todos los aspectos necesarios que debe cultivar una empresa para atreverse a dar el salto, superar el riesgo de desastres y fortalecer el liderazgo para la resiliencia empresarial, presentando elementos prácticos para motivar a que las personas y las empresas se interesen por conocer y reducir el riesgo de desastres, así como la rentabilidad que se gana al integrar de manera sistémica al entorno como parte de los negocios.

Capítulo 5, se presentan las siete claves para crear negocios resilientes: la rana que se atrevió a dar el salto; las cuales consisten en fortalecer temas esenciales como: asumir una responsabilidad más consciente con el entorno, comunicar el riesgo, invertir en conocimiento para despejar la incertidumbre, gestionar "inteligentemente" el riesgo de desastres, crear valor compartido, fortalecer la reputación mediante acciones sostenibles y fomentar la seguridad de las instalaciones y los entornos. La puesta en práctica de estas siete claves, permite que los negocios sean más seguros, sostenibles y competitivos, sobreviviendo en un mundo cada vez más globalizado e interconectado.



■ CAPÍTULO 1

El relacionamiento entre los
negocios y el entorno:

La rana en la “cazuela”



Entornos empresariales frente al riesgo de desastres

*“Las dificultades preparan a personas comunes
para destinos extraordinarios.”*

C.S. Lewis

Según el informe de evaluación global del riesgo de desastres, por sus siglas en inglés GAR 2015, los daños y pérdidas por desastres asociados a la ocurrencia de amenazas naturales entre 2005 y 2015, ascendieron a más de 700 mil personas fallecidas, unas 1.400 millones resultaron heridas, 23 millones se quedaron sin su hogar y 144 millones sufrieron desplazamiento. Las pérdidas económicas se estimaron en \$1,3 billones de dólares y 1.500 millones de personas fueron damnificadas, con un impacto desproporcionado en niños, mujeres y población en situación de vulnerabilidad. Las proyecciones indican que, en el futuro, las pérdidas mundiales por año se aproximarán a unos \$314.000 millones de dólares estadounidenses.

En América Latina y el Caribe, las pérdidas asociadas al impacto de los desastres han aumentado solo en medio siglo en 3,6 veces, comparado con otras regiones del mundo. En nuestra región, la mayoría de los desastres están relacionados con fenómenos de origen meteorológico e hidrológico, que incluyen huracanes, tormentas, inundaciones y sequías (Naciones Unidas-CEPAL, 2015).

Proyecciones de la ONU estiman que al 2050 más del 70% de la población mundial, vivirá en zonas urbanas. Actualmente diversas ciudades de Latinoamérica y el Caribe ya han alcanzado y hasta sobrepasado esta cifra. Esta condición genera incertidumbre en el desarrollo de las ciudades, debido a su repercusión en mayores presiones dinámicas sobre la tenencia y uso del suelo urbano, ecosistemas estratégicos, así como la satisfacción de necesidades básicas de la población (salud, educación, seguridad, etc.), dotación de servicios públicos (agua potable, energía, comunicaciones y saneamiento básico, etc). Estos factores incrementan la creación y acumulación de condiciones inseguras en el territorio, debido al crecimiento desordenado y a la ausencia de planificación, la falta de gobernanza y gobernabilidad del riesgo.

En este sentido, muchas empresas y negocios actualmente conviven en entornos complejos, con graves presiones dinámicas y condiciones inseguras, donde la temperatura social, política y económica, varía de un lugar a otro, algunos “a punto de ebullición”. Empresas que inicialmente se instalaron en los territorios en condiciones de uso de suelo ideales, con baja ocupación de viviendas y con distancias de seguridad adecuadas, hoy en día se encuentran en un proceso de “atenazamiento urbano⁴”. Esta condición, aumenta el riesgo de desastres, por el incremento de población en su entorno inmediato, o por la ocupación inadecuada

4. Esto tiene que ver con la reducción y ocupación de espacios libres por edificaciones, alrededor de una empresa, que han generado una condición de aislamiento o zona de seguridad con su entorno.

de zonas de protección o servidumbres. Con ello se acrecienta la exposición de la vida y los bienes de la población, así como de la economía y gobernanza del Estado.

La logística es uno de los procesos empresariales que mayor interacción tiene con el entorno, dado que se asocia con la administración del flujo de bienes y servicios. Este proceso va desde la adquisición de las materias primas e insumos en su origen hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo. Aquí vale la pena preguntarse: ¿Cualquier falla en sus procesos genera riesgo de desastres para el entorno? ¿Cómo será la afectación en cada empresa teniendo en cuenta su localización y actividad?. Las respuestas a estas y otras preguntas, conciernen tanto a las empresas dedicadas a la prestación de servicios públicos que tienen instalaciones que conectan a través de sistemas puntuales y lineales (p. ej. energía, gas, agua potable, alcantarillado, telecomunicaciones, etc.), como para plantas manufactureras, de alimentos, químicos, materiales y de transportes de combustibles, entre otros.

Algunas empresas según su actividad económica, (por ejemplo: minera, industrial, agropecuaria, comercial y de servicios). Todas en mayor o menor medida pueden generar riesgo de desastres para el entorno de manera directa o indirecta. Otras por el contrario, podrían estar localizadas en entornos propensos a desastres, como por ejemplo negocios que ofertan bienes y servicios con sus instalaciones e infraestructuras, como el sector turístico (hoteles, hostales, etc.), financiero (bancos), comercio (grandes superficies, supermercados, tiendas, etc.), recreativos (estadios, coliseos, etc.), edificaciones de ocupación especial (instituciones educativas, universidades, edificios con entidades del Estado, etc.), sistemas de transporte (vías terrestres, aeropuertos, puertos, etc.). Su afectación puede hacer colapsar la continuidad de los negocios y la prestación de los servicios tanto en el entorno en el que se encuentra, como en un ámbito más extendido de carácter territorial y nacional.

La historia de *Resiola Company & Riesgola Corporation*, una metáfora del mundo empresarial contemporáneo nos sirve para

comprender la importancia de integrar el riesgo de desastres en las políticas organizacionales de las empresas del siglo XXI. A continuación, este relato:

En un territorio de condiciones complejas, coexistían dos empresas gemelas: *Resiola Company & Riesgola Corporation*. Su entorno se caracterizaba por ser “un caldo de cultivo” de grandes contradicciones entre el riesgo y el desarrollo, caracterizado por una fluctuación constante de altas “temperaturas” sociales, políticas, económicas y ambientales, que estaban a punto de llegar a su nivel máximo de ebullición. Aunque, por una parte, se negaba y se era indiferente sobre los impactos del cambio climático en los ecosistemas y las ciudades, también se presentaban grandes innovaciones, invenciones y emergía una consciencia de los entornos. Los modelos mentales antiguos se preservaban, pero a la vez el surgimiento del concepto de resiliencia, de manera disruptiva proponía romper paradigmas y salirse de la zona de confort. Era una época de grandes desastres, pero también de agendas internacionales que apuntaban a la gestión del riesgo de desastres y a la sostenibilidad. De manera simultánea, estaban presentes la ilusión, el anhelo, la desesperación y la incertidumbre del desastre; se caminaba sobre la cuerda floja, pero con los ojos fijos en el cielo; era el siglo XXI.

Estas empresas constantemente estaban enfrentadas a entornos ambientales cambiantes, en un lugar de alta pluviosidad y donde se temía la ocurrencia de un sismo semejante al que cinco décadas atrás había impactado el territorio. Los entornos sociales estaban empobrecidos, la economía devastada con una alta inflación, además de la existencia de prácticas corruptas que impedían el mantenimiento efectivo de la infraestructura vial, los equipamientos urbanos y sociales.

Consciente de esa problemática, la empresa *Resiola Company* decidió dar el “salto”, hacia otra forma de verse a sí misma y a su entorno. En un intento por reinventarse, un gerente innovador impulsa el mejoramiento del relacionamiento con sus grupos de

interés, da forma a un negocio consciente del entorno, donde se promueve el liderazgo resiliente y en general, gestiona el riesgo de desastres. Por el contrario, la empresa *Riesgola Corporation* desconectada de la realidad que la rodea y viviendo en una falsa seguridad, considera que está blindada y que ningún infortunio la alcanzará, pues cree que su única responsabilidad es generar valor para sus socios.

Riesgola Corporation representa un negocio que se preocupa internamente de sus riesgos, pero no asume de manera responsable los que genera en su actuar y sus procesos, no toma en cuenta los entornos ni ambientales ni sociales. En contraste, *Resiola Company* es una empresa que asume el valor compartido como un argumento empresarial a favor de la reducción del riesgo de desastres.

Años después, ocurrió en el territorio el sismo que tanto se temía, y precisamente, se manifestó durante una intensa temporada de lluvias. Esto generó que el entorno sucumbiera y se develara su alta vulnerabilidad, así como la de algunas empresas que sufrieron grandes pérdidas con estos dos eventos.

Entre las que menos sufrieron los efectos del sismo y las fuertes lluvias estaba *Resiola Company*. Esta compañía anticipadamente había realizado inversiones sensibles al riesgo de desastres en su infraestructura física, con lo cual redujo sus daños. Debido al conocimiento de la posibilidad de sus pérdidas, había concertado con sus entornos procesos autónomos de desarrollo, había concretado alianzas con terceros y su cadena de suministros estaba preparada, con lo cual pudo reestablecer rápidamente sus operaciones. Este cambio al que se había atrevido *Resiola Company*, cuando nadie quería hacerlo, sirvió para impedir que fuera una más de las empresas que quedó “hervida” por no comprender los entornos.

Por su parte la empresa *Riesgola Corporation*, se quedó “flotando” en el candente entorno del desastre. Nunca dio el “salto” para salir de sí misma y comprender el entorno, fue una de las empresas

que quedó “hervida” en el territorio, perdió a sus proveedores, su cadena de suministros y tuvo que cerrar. Por el contrario, *Resiola Company* mantuvo a sus clientes y hasta abrió nuevos mercados.

¿Conoce algún caso semejante al de estas dos compañías? moraleja: ¡Quien no se arriesga a cambiar y dar el “salto”, estará condenado a ser “hervido” en la limitación de su propia incertidumbre!

La historia anteriormente contada, no dista de la realidad de muchos de los negocios que aún no ven más allá de la puerta de sus empresas. Muchas de ellas pueden estar expuestas a sufrir efectos directos e indirectos por ocurrencia de eventos generados por sus propias actividades o procesos, pero también aquellos que se deriven de eventos ocasionados en el entorno donde se localizan, como grandes terremotos, inundaciones, tsunamis, entre otros.

Entre los efectos directos que pueden impactar a las empresas, se encuentran los daños a la propiedad como instalaciones, infraestructura y activos (generalmente asegurados y en muchas ocasiones reasegurados). Esto conlleva posibles pérdidas parciales o totales, recuperables o no, en los acervos de capital fijo, inversiones e inventarios de producción terminada o en proceso, de materias primas, maquinaria y repuestos, así como dificultad para el ingreso de sus empleados a laborar. Los efectos indirectos se reflejan en la interrupción de la cadena de suministros, que trae como consecuencia detener la producción o el incumplimiento con la prestación de servicios, así como con la comercialización de bienes y entrega de pedidos, entre otras. En consecuencia, se puede afectar notablemente la reputación de las empresas, por demandas legales, desconfianza de sus accionistas, clientes y proveedores, así como la pérdida de mercados y de su fuerza laboral.

En efecto, una vez que se pierde un negocio, es probable que no vuelva a recuperarse nunca. Un ejemplo de esta situación se evidencia en el puerto de Kobe, en Japón. Antes del terremoto de 1995 se trataba del más concurrido y de mayor actividad en el planeta; a pesar de las altas inversiones realizadas en su reconstrucción y las diversas

iniciativas para volverlo competitivo, al 2010 se ubicaba en el lugar 47 (ONU, 2013).


Por ejemplo, una empresa que ha realizado inversiones sensibles al riesgo de desastres para aumentar su resistencia ante un sismo fuerte saldría bien librada de posibles efectos directos. No sería así para el entorno, cuya fragilidad está caracterizada por la presencia de infraestructuras viales antiguas y deterioradas, viviendas sin diseño sísmico, sistemas de servicios públicos obsoletos y deteriorados, con falta de redundancia. Los efectos indirectos en la cadena de suministro de la empresa pueden ser más graves que los impactos directos sobre sus instalaciones, afectando negativamente a sus proveedores que hacen uso de la infraestructura vial para transportar la materia prima que ella requiere.

La desatención de vías por parte del Estado varios años atrás, así como el puente que nunca fue reparado y finalmente colapsó; el suministro de agua potable y el servicio de energía que por su obsolescencia ya no funcionó, son condiciones del entorno que terminarán afectando a la empresa. Aunque si bien, el reparar la vía e invertir en el mejoramiento de los servicios públicos no es responsabilidad directa de la empresa, los impactos por estas situaciones, permiten prever que la recuperación de la funcionalidad de las actividades y procesos de la misma podrían prolongarse por semanas, meses o incluso por años.


Esta situación, indudablemente se devuelve como un bumerán de forma negativa hacia la empresa. Las pérdidas indirectas afectan los flujos, tanto de bienes como de servicios, que no serán producidos o prestados como consecuencia de la incomunicación de la empresa, debido a que no tiene acceso a servicios básicos y sus proveedores no se pueden comunicar con ellos, ni ellos con los consumidores o clientes finales. Se presentará reducción en la compra de productos y servicios por parte de personas que han perdido sus trabajos y ven disminuido su poder adquisitivo. Este escenario puede prologarse dependiendo de las características del evento y del grado de vulnerabilidad social, productiva, económica

y ambiental del territorio existente en el momento de su ocurrencia, y dará cuenta del grado de resiliencia previa que los negocios tienen al momento del desastre, cuyos impactos son mayores en las pequeñas y medianas empresas, en relación con las grandes.

Un informe de la ONU evidencia este aspecto:



En comparación con las empresas de carácter mundial, los productores del sector informal y las Pymes son mucho menos resilientes, especialmente en los países de ingresos bajos y medios. Los negocios más pequeños están en riesgo de sufrir las consecuencias de diversos desastres localizados y recurrentes, tales como aludes, incendios, inundaciones y tormentas. Al ser más probable que estos negocios se ubiquen en zonas peligrosas, con la evolución del riesgo extensivo, es menos probable que los mismos hayan invertido en medidas de protección para reducirlo (ONU, 2013, pág. 30).



Los efectos secundarios, generalmente aparecen un tiempo después del desastre en el territorio donde se ubican las empresas. Entre ellos se encuentran el deterioro del bienestar económico y social, las epidemias, el incremento notable de la inflación, el aumento en la disparidad del ingreso individual y familiar, los impactos en ecosistemas y las áreas urbanas, además de la pérdida de oportunidades económicas. Esto último, debido a que el esfuerzo del Estado estará orientado hacia la rehabilitación y reconstrucción, lo que puede derivar en cambios negativos en la balanza de pago. Estos entornos empobrecidos, con bajo o sin poder adquisitivo, necesitados de apoyo económico y vulnerables en muchos sentidos, no serán consumidores de productos y servicios que los negocios ofertan, poniendo al territorio en situación crítica de inestabilidad social, política, económica y financiera (Navarro, 2007).

En el caso del sector financiero, los desastres pueden afectar sus actividades de manera directa e indirecta. Directa, debido a la interrupción de las operaciones cuando se pierden vidas y se destruyen edificios o equipos; e indirecta, a través del impacto recibido por sus diferentes grupos de interés como clientes, proveedores y socios de transacciones.

La globalización imprime una mayor presión competitiva a los negocios, en cuya dinámica quedan inmersos los territorios, comunidades y gobiernos, lo que hace necesario un adecuado relacionamiento entre ellos. La deslocalización, por ejemplo, es una práctica que amplía el rango de acción de las empresas y les genera interdependencias mundiales. En el caso de industrias electrónicas, por tomar un ejemplo, para la fabricación de un computador se requiere que la empresa se ubique en lugares donde haya una buena oferta de centros de investigación, ingeniería y personal cualificado, que tengan la capacidad de realizar el diseño y los prototipos. Pero, por otro lado, para hacer la producción y el embalaje se instalan en lugares donde exista actividad intensiva, mano de obra no cualificada y de bajos salarios, sitios por lo general distantes de su casa matriz.

Es en estos lugares distantes donde se gesta el riesgo de desastres, que en muchas ocasiones pasa desapercibido por las empresas y que solo se devela cuando ocurre un desastre, que afecte directamente el entorno donde están localizadas sus instalaciones e infraestructuras, así como su cadena de suministro. Un buen ejemplo de ello es el aumento considerable, de zonas económicas especiales dedicadas a las exportaciones, pasando de 176 en 47 países en 1986 a 3.500 en 130 países en el año 2006, generalmente localizadas en áreas expuestas a multiamenazas (ONU, 2013).

Es así como el informe global de evaluación del riesgo de desastres - GAR 2013, envía una señal de alerta al sector empresarial para que esté atento al riesgo de desastres, demostrando cómo los negocios pueden sufrir grandes pérdidas cuando su infraestructura vital es afectada; por lo general, dependiendo de si un servicio es pres-

tado por el Estado o un tercero. Una encuesta realizada a 1.300 negocios en diversas ciudades de las Américas demostró cómo para la mayoría de ellas, las interrupciones en los servicios públicos vitales como el agua, la electricidad y las telecomunicaciones, son el talón de Aquiles para la continuidad de los negocios. Dado que dependen de manera significativa de los mismos, los cuales representan el 90% de los daños ocasionados por lo general por eventos locales.

Es frecuente, especialmente en países en vía de desarrollo o países emergentes, que grandes porciones de sus territorios estén sometidas al abandono estatal. Especialmente en América Latina y el Caribe, esta condición puede agudizarse paradójicamente en los entornos de las empresas. Esto se debe a que tanto el Estado como las empresas, pueden considerar que el otro es el responsable de asumir las problemáticas del entorno. En muchos casos, algunos gobiernos se desentienden de las necesidades de los habitantes, de las dificultades de las infraestructuras existentes y de los riesgos sociales que se configuran (más si estos están localizados en zonas de graves conflictos de poder). Se escudan en que consideran que las empresas asentadas en el territorio, deberían resolver todas las problemáticas del mismo, por estar usufructuando en algunos casos, los recursos naturales del Estado y en otros, prestando un servicio público esencial a la sociedad. Se asume que estas tienen "mucho dinero".

Mientras que, por el lado de las empresas, estas se encuentran ocupadas en resolver sus situaciones internas para garantizar el cumplimiento de sus objetivos corporativos. Su prioridad, es la de generar ganancias, aplicando estándares de calidad para garantizar la seguridad de sus instalaciones y la funcionalidad de su cadena de producción, a pesar de que puedan estar inmersas en un entorno empresarial que esté "echado a perder". Su percepción es que ellas, no tienen una responsabilidad sobre el entorno y que éste es a su vez, responsabilidad exclusiva del Estado. De esta manera, importantes porciones del territorio pueden llegar a convertirse en "tierra de nadie", aunque seamos conscientes de que estamos inmersos y hacemos parte del entorno.

Si bien es cierto, esta percepción se sustenta en que las empresas no tienen gobernabilidad sobre el riesgo de desastres de sus entornos, no obstante, las realidades actuales deben motivar al sector empresarial a reflexionar sobre esa situación. Las prácticas equivocadas del desarrollo en un territorio, del cual hacen parte las empresas, son el caldo de cultivo para la creación y/o acumulación del riesgo de desastres. Aunque estas condiciones no sean generadas directamente por las empresas, de materializarse un desastre se afectaría la sostenibilidad del desarrollo, así como la continuidad de los negocios allí establecidos.

Normalmente el desarrollo territorial, de manera inherente conlleva la configuración del riesgo de desastres, caracterizado por la presencia de factores de vulnerabilidad (fragilidad y exposición) en menor o mayor proporción. El sector empresarial no escapa de estas condiciones, y al encontrarse con la manifestación de fenómenos y eventos amenazantes potencialmente peligrosos, configura la posibilidad de pérdidas. Su reducción, estará en función de las acciones de planificación e intervención, mediante acciones correctivas (en el riesgo existente) y acciones prospectivas (en el riesgo futuro). Acciones que pueden desarrollarse de manera individual por parte de la empresa o en alianza estratégica, de manera conjunta con el Estado. El resultado final es un potencial beneficio compartido, al coexistir en un mismo territorio; entre los que se encuentran la generación de ganancias económicas para la empresa y el entorno. Estos se expresan en el pago de impuestos y generación de empleo, así como en una mejor reputación para abrir nuevos mercados, en el caso de los negocios. En conclusión, lo que debe unir al sector empresarial, al Estado y la comunidad, para hacer sociedades resilientes es el riesgo de desastres, porque es la condición que comparten.

Dada la interrelación existente entre los entornos territoriales y las empresas, estas no pueden ser lugares blindados y cerrados sobre sí mismos, protegidas bajo un domo, como las propuestas utópicas de Richard Buckminster Fuller de los años 60, para aislar a Nueva York de las realidades ambientales del entorno. Pues, como hemos

discutido en los puntos anteriores, indefectiblemente si el entorno que sirve a las empresas se ve afectado por un desastre, aunque las empresas estén “protegidas”, terminarán impactadas.

Es necesario comprender que, en ese entorno con posibilidad de ser afectado, residen múltiples factores que no están bajo la gobernabilidad de las empresas. Tener muy “bien cerradas sus puertas” (encapsulados sus procesos), contar con los suficientes seguros para mantener a salvo sus activos, con las inversiones y la preparación justa para atender las crisis internas, garantizando la continuidad de los negocios, no los alejará de la realidad que se produce constantemente en entornos con alta exposición y fragilidad.

Es así como el conocimiento del territorio donde se ubica el entorno de las empresas es indispensable para la comprensión del riesgo de desastres, pasando por su identificación, análisis y evaluación. El territorio puede entenderse como una compleja construcción social, su conocimiento involucra el entendimiento de las dinámicas socioculturales, económicas-productivas, políticas-institucionales y ambientales (físico-naturales). Esto desde un espacio de poder y de gestión, dominado principalmente por el Estado, que representa los intereses de los individuos, grupos, organizaciones y empresas locales, nacionales y multinacionales. Es a la vez un espacio complejo y a veces hasta contradictorio, donde se sobreponen distintos poderes, con intereses disímiles, con percepciones, valoraciones y actitudes territoriales diferentes que generan relaciones de cooperación o de conflicto.

El reconocimiento particular del entorno de cada empresa disuade a las organizaciones de manejarlos de manera estandarizada, ya que cada empresa es percibida de una forma diferente en función de sus características. Desde esta perspectiva, la ubicación de una empresa en un lugar puede tener impactos diferentes, positivos o negativos, que pueden ser percibidos para ese entorno como amenazas o como oportunidades, todo depende de las formas de relacionamiento y comprensión entre las partes.

Desde esta perspectiva, territorio y entorno deben comprenderse como conceptos diferentes, pero estrechamente vinculados entre sí. Es así, como el territorio comprende la unidad de análisis integral más grande, en la que toman forma los entornos de las empresas, una unidad de análisis más pequeña, donde entran en relación factores sociales, económicos, culturales, institucionales y físicos que rodean las instalaciones e infraestructuras de los negocios. El territorio cobija tanto a la empresa como a su entorno, por tratarse de un concepto globalizador y complejo.

El conocimiento del entorno es básico para para gestionar el riesgo de desastres de las empresas en el territorio, como camino hacia la resiliencia de los negocios. Implica una comprensión objetiva e integral de la realidad, donde las dinámicas naturales entran en interrelación con las dinámicas sociales, en que están inmersas las empresas. En palabras de Fredy Kofman⁵ se trata de fomentar que las empresas sean conscientes del mundo interior y exterior con el que se relacionan.

La visión de la empresa como sistema dentro de un sistema superior es importante, para establecer un relacionamiento entre esta y el entorno. Esta perspectiva va más allá de la división clásica empresarial de un entorno general y uno específico. En el general, es donde existen factores externos que influyen a todas las empresas y que no pueden ser controlados por ellas; mientras que el específico trata de los factores internos del sector donde desempeña la actividad y que están bajo el control de la empresa.

Los entornos físicos y sociales son concretos para cada empresa, su cadena de suministros y de valor, no son estáticos. Esto requiere un conocimiento permanente y actualizado del componente ambiental, las dinámicas naturales, la comunidad, los proveedores de los suministros, para reducir la incertidumbre que pueda impactar los objetivos de la organización.

5. Es vicepresidente y asesor de desarrollo de liderazgo en Google, además director del Centro de Liderazgo Consciente en el Tecnológico de Monterrey. Es fundador y presidente del Conscious Business Center International.

Aquí lo importante de destacar, no es que las empresas estudien el entorno, pues es algo que está preestablecido, sino que el énfasis debe ser en la forma cómo este se reconoce y sobre todo en la manera de relacionarse con él.

Especialmente, esto resulta importante, como evidencia un informe de la Organización de las Naciones Unidas:

En gran medida, las inversiones privadas determinan el riesgo de desastres: En la mayoría de las economías, el sector privado efectúa entre el 70 y el 85 por ciento de las inversiones en general, incluidas las inversiones institucionales anuales que ascienden a más de 80 billones de dólares americanos en el ámbito mundial. Cada vez más, tanto los entes reglamentarios como los inversionistas están exigiendo que los negocios y las empresas revelen los riesgos ocultos, incluido el riesgo de desastres (ONU, 2013, pág. viii).

Se quiera o no, se debe establecer una relación empresa-entorno-empresa, que no puede ser solamente reactiva. Es decir, exclusivamente basada en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial y la protección ambiental, que, de forma reparativa o compensatoria, generalmente desarrolla acciones para reducir los impactos que sus actividades propias puedan ocasionar. Esto aplica también para aquellas empresas, que, aunque no generen riesgo de desastres para el entorno, se localicen en áreas con alta propensión a la ocurrencia de desastres.

La gestión del riesgo “con apellido” de desastres en las empresas

*"Hay alguien tan inteligente que aprende
de la experiencia de los demás."*


Voltaire

En el norte de Noruega, en el archipiélago de Svalbard, se inauguró en 2008 el banco mundial de semillas. Esta infraestructura, ubicada en una bóveda dentro de una montaña se construyó con altos márgenes de seguridad, para albergar semillas provenientes de todo el planeta, que se podrán utilizar en caso de una catástrofe local o mundial. Si bien, la mejor estrategia para la salvaguarda de los recursos bióticos es su conservación in situ, esta iniciativa genera redundancia en la seguridad para la preservación de la riqueza genética, facilitando su recuperación cuando se requiera. Este proyecto, ya ha demostrado sus beneficios, cuando, por ejemplo, a causa de la guerra en Siria, una institución de este país reclamó las semillas que había enviado al banco de Svalbard.


Esta iniciativa es una muestra inusitada de gestión del riesgo de desastres a escala global, que para algunos puede resultar utópica, sin embargo, ante el riesgo de desastres que el cambio climático genera a la principal empresa que existe: el planeta Tierra; deben plantearse estrategias innovadoras, ante desafíos también inéditos.⁶

6. Las naciones unidas, en cabeza de su Secretario General, Antonio Guterres, hizo en 2018 un llamado urgente para motivar la acción de empresas, gobiernos y sociedad en general, contra el cambio climático. Se estima que si el rumbo no se corrige al 2020, se cumplirán las advertencias a los científicos, respecto a los grandes impactos del cambio climático.

Históricamente la gestión del riesgo o el *risk management*, como algunos le denominan, ha sido parte fundamental del quehacer de las empresas. La protección de sus instalaciones, infraestructuras, personal y producción ha sido la premisa principal para realizar de manera segura sus actividades y procesos. Para mejorar su seguridad muchas de ellas, han adoptado los estándares de calidad propuestos por la Organización Internacional de Normalización (conocida por sus siglas en inglés como ISO), realizadas en el marco de la “gestión global e integrada de los riesgos” en inglés ERM (Enterprise Wide Risk Management).



La gestión del riesgo moderna nació en la década de 1960 en Estados Unidos, derivada de los costos de seguro, más concretamente del seguro de accidentes de trabajo. Este nacimiento en el entorno de la tesorería explica por qué, aun hoy, la función de la mayoría de los risk managers sigue estando muy ligada a la creación de coberturas de seguros y que su posición jerárquica sea más bien la de un asistente de tesorería (Gaultier-Gaillard & Louisot, 2017, pág. 11).



En varias regiones del mundo la ocurrencia de graves accidentes industriales ha dejado aprendizajes, generalmente traumáticos, que han motivado la creación y revisión de regulaciones en las empresas para operar de manera segura y sostenible con el entorno. Por mencionar algunos casos tenemos: Seveso (Italia) el 10 de julio de 1976, por un incendio industrial en una planta química; Bhopal (India) el 3 de diciembre de 1984, por una fuga de una sustancia altamente tóxica en una fábrica de plaguicidas; Chernóbil (Rusia) el 26 de abril de 1986 por accidente en la central nuclear; Mar de Barents (Océano Ártico) el 12 de agosto de 2000 por el hundimiento del submarino ruso Kurs y Okuma; (Japón) el día 11 de marzo de 2011 por el terremoto que afectó a la central nuclear de Fukushima.

Actualmente, desde diferentes áreas y enfoques, las empresas promueven acciones de seguridad en lo laboral, la sociedad, el ambiente, las cadenas de suministros, la resiliencia y muy recientemente desde lo cibernético. Muchas de estas acciones, contenidas en las normas ISO, han sido la regla de trabajo para la comprensión y percepción del riesgo de las empresas desde mediados del siglo XX. Este ámbito de actuación básicamente ha llevado el análisis hacia el interior de la organización y muy poco hacia los entornos en donde se encuentra ubicado.

En la norma ISO 31000⁷ encontramos los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo “sin apellido” de desastres a nivel empresarial. Esta se define como las: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”, considerando el riesgo como: “efecto⁸ de la incertidumbre sobre los objetivos”, y que aplica para todo tipo de riesgos, de cualquier naturaleza, bien sea que tenga consecuencias positivas o negativas. Incluye un amplio rango de: “estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos” (ICONTEC, 2011, pág. 4).

Normalmente, las empresas asumen y gestionan el riesgo evitando que se generen efectos negativos, principalmente sobre los aspectos financieros, reputacionales, sociales, operacionales, físicos, ambientales y humanos, entre otros. A la vez, buscando efectos positivos, para incrementar sus ganancias y abrir nuevos mercados, invirtiendo en la seguridad de sus procesos e infraestructuras físicas, mediante el establecimiento de controles y acciones de monitoreo del riesgo. Estos efectos negativos o positivos están en función de la incertidumbre del riesgo, es decir, del conocimiento/

7. Esta norma no tiene un propósito de certificación, ya que más bien aporta ciertas directrices para la implementación de una cultura organizacional en gestión del riesgo, lo cual le hace complemento al sistema de gestión ISO 9001 2015, sistema de gestión de Calidad.

8. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos (ICONTEC, 2011, p. 4).

comprensión de este y de su contexto (interno y externo), condición relevante para el cumplimiento de los objetivos del negocio en cualquiera de los niveles de la organización.

La práctica tradicional de la gestión de riesgo “sin apellido” de desastres en las empresas, se ha enfocado principalmente en la preparación de sus brigadas y comités de crisis. Con esto se busca enfrentar incidentes y emergencias, con el fin de garantizar una recuperación en el menor tiempo posible para la continuidad de los negocios. Su accionar se suscribe generalmente, en gestionar su contexto interno en relación con sus instalaciones o infraestructura y prepararse para el manejo de incidentes, emergencias y crisis. Estos tres aspectos son conceptualizados respectivamente por la ISO 22300 (ISO, 2018) como:

- Incidente: situación que podría ser, o podría conducir, a una interrupción, pérdida, emergencia o crisis.
- Emergencia: ocurrencia o evento repentino, urgente, generalmente inesperado que requiere acción inmediata.
- Crisis: condición inestable que implica un cambio abrupto o significativo inminente que requiere atención y acción urgentes para proteger la vida, los activos, la propiedad o el medio ambiente.

El contexto externo, es decir, el entorno empresarial, es muy poco o tímidamente considerado, muchas veces ignorado y otras veces desconocido, porque aún se asume que su gestión es totalmente responsabilidad del Estado. Por ello las empresas planifican normalmente la gestión del riesgo “sin apellido” de desastres, bajo el criterio máximo de crisis y no de desastres. Instrumentos como planes de emergencia o contingencia, así como manuales de manejo de crisis, planes de continuidad de los negocios y planes de gestión del riesgo corporativo son los más utilizados.

Si bien es cierto la ERM (Enterprise Wide Risk Management) se enfoca en una gestión del riesgo hacia el interior de las empresas y que involucra todos los procesos de decisión, actualmente son muy pocos los negocios que consideran el “riesgo de desastres” como parte de la gestión integral del riesgo empresarial. Esto se puede explicar, tal vez, debido a que es un concepto relativamente nuevo, por lo que no hace parte del lenguaje de la empresa y aún si se conoce, es poco comprendido, y así no se le da la dimensión que corresponde.

Eventos disruptivos como los del submarino ruso Kursk en el Mar de Barents en el año 2000 y los atentados en 2011 en Nueva York y Washington, tuvieron un efecto trascendental en la gestión del riesgo al interior de las empresas. A partir de su ocurrencia, surgieron y se actualizaron nuevos estándares, específicamente enfocados a la gestión de la continuidad empresarial, de emergencias, cadenas de suministro, resiliencia comunitaria y organizacional, así como de la seguridad de protección, entre otras. Estas normas han venido a complementar lo planteado por la norma ISO 31000 de gestión del riesgo como respuesta a posibles incidentes, emergencias y desastres, tanto intencionales como no intencionales.

Es así como, por primera vez aparece el concepto de desastre en la Norma ISO 22300 de 2012 Seguridad Social y actualizada como Seguridad y Resiliencia en 2018. Esta norma permite establecer puntos de conexión para avanzar en la adopción de un nuevo lenguaje empresarial, que conecta de manera eficiente y transparente, lo definido en las normas ISO y lo que a nivel global se estipula en el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de desastres 2015-2030. Esfuerzos en los cuales vienen participando diversas agencias de la ONU, en articulación con expertos internacionales del comité técnico de la ISO, responsables de la familia de normas de seguridad y resiliencia. Se espera en un futuro muy cercano, contar con guías y estándares internacionales sobre resiliencia urbana y empresarial.

Para la ONU, el desastre es definido como:



Disrupción⁹ grave del funcionamiento de una comunidad o sociedad en cualquier escala debida a fenómenos peligrosos que interaccionan con las condiciones de exposición, vulnerabilidad y capacidad, ocasionando uno o más de los siguientes efectos: pérdidas e impactos humanos, materiales, económicos y ambientales (ONU, 2016, pág. 13).

Para la ISO 22300 el desastre es definido como:

Situación en la que se han producido pérdidas humanas, materiales, económicas o medioambientales generalizadas, que excedieron la capacidad de la organización afectada, comunidad o sociedad para responder y recuperarse utilizando sus propios recursos (ISO, 2018).



Como se puede observar en ambos conceptos, el punto en común es el reconocimiento de pérdidas humanas, materiales, económicas y ambientales. Lo que podría establecer, aplicado para el sector empresarial, una conexión con los aspectos del entorno externo de los negocios. Esto permitiría definir más claramente responsabilidades y compromisos de actuación, así como de articulación de las empresas con el Estado, para la gestión del riesgo “con apellido” de desastre, en cuatro aspectos básicos: comprensión de riesgo de desastres, gobernabilidad del riesgo de

9. Para la ISO 22300, disrupción significa: evento, ya sea anticipado (por ejemplo, una huelga laboral o un huracán) o no anticipado (por ejemplo, un apagón o un terremoto), que causa una desviación negativa no planificada de la entrega esperada de productos o servicios de acuerdo con la organización de sus objetivos.

desastres, reducción del riesgo de desastres para la resiliencia y la preparación para la respuesta, recuperación y reconstruir mejor¹⁰.

Lo anterior se constituye en el gran reto de la sociedad, para que desde lo normativo se asignen competencias y responsabilidades más claras sobre la gestión del riesgo de desastres a todos los actores que hacen parte de los territorios y que se interrelacionan entre sí, con la finalidad que desarrollen sus actividades en condiciones de seguridad y sostenibilidad. En este aspecto, actualmente aún existen vacíos, debido a que no se han establecido límites y fronteras de actuación frente a la gestión del riesgo de desastres. Generalmente se actúa de manera aislada y desarticulada.

Actualmente cada sector, sea público, privado o comunitario desde sus percepciones, conocimientos y recursos “hacen lo mejor que pueden” para reducir el riesgo de desastres. Sin embargo y como si fuera un “juego de pelota” o se estuvieran pasando “una papa caliente”, no asumen su responsabilidad completamente y se deja en manos de otros la solución a los problemas. Limitarse a cumplir solo las obligaciones impuestas o la indiferencia, son infortunadamente actitudes comunes en el mundo actual. Esta posición limita la creatividad e innovación de los actores que comparten un mismo territorio, para resolver situaciones compartidas, y devela la falta de compromiso del uno con el otro. En realidad, para lograr un cambio es necesario que cada uno asuma su rol de manera solidaria, para así dejar de “tirarse la pelota” y reconocer desde sus competencias, la existencia de una corresponsabilidad en el riesgo de desastres.

Gestionar el riesgo “con apellido” de desastre en las empresas, es el llamado que desde el año 2009, promueve la Organización de las Naciones Unidas - ONU, de la mano con en Marco de Acción de Hyogo¹¹: aumento de la resiliencia de las naciones y

11. Este fue un acuerdo global de la Organización de las Naciones Unidas para la reducción del riesgo de desastres, al cual se comprometieron 168 países, en la ciudad de Hyogo (Japón).

10. Estos cuatro aspectos corresponden a las cuatro prioridades del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015 - 2030.

comunidades ante desastres. Es así como el riesgo de desastres en el sector empresarial se aborda por primera vez en los Informes de Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres - GAR 2009 (Reducción del Riesgo de Desastres, Riesgo y Pobreza en un Clima Cambiante) y el GAR 2011 (Revelar el Riesgo, Replantear el Desarrollo) de la ONU. Estos informes mencionan cómo el incremento del riesgo de desastres podría significar un serio obstáculo para el fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas, de no realizar inversiones sensibles al riesgo de manera consciente, informada y anticipada.

El GAR 2009 destacó cuatro factores subyacentes que caracterizan la acumulación del riesgo extensivo¹²: (1) La planificación y la gestión deficiente del desarrollo urbano, por ejemplo, pueden generar inundaciones a través de factores tales como el aumento de escorrentía proveniente de una zona cada vez mayor de superficies impermeables, la inversión inadecuada en la gestión del agua y los desagües y el desarrollo en zonas bajas propensas a inundaciones. (2) El deterioro de los servicios regulatorios de los ecosistemas, tales como humedales, acuíferos, bosques, planicies aluviales y manglares, exacerba y extrema el nivel de amenazas existentes. (3) Con frecuencia, los hogares de ingresos bajos no pueden participar en el mercado formal de tierras y viviendas, y urbanizan zonas propensas a diversas amenazas a través de mecanismos informales. (4) Las ciudades y las regiones con una gobernabilidad débil pueden perder el control de los procesos anteriores o contribuir a éstos (UNISDR, 2009).

El GAR 2013 (Del Riesgo Compartido a un Valor Compartido, un Argumento Empresarial a Favor de la Reducción del Riesgo de Desastres), analiza y sustenta cómo las inversiones sensibles al riesgo de desastres en los negocios, reducen notablemente los costos e interrupciones potenciales por la ocurrencia de los desastres.

12. El riesgo de desastres extensivo suele ser elevado allí donde las comunidades están expuestas y son vulnerables a inundaciones, desprendimientos de tierras, tormentas o sequías de carácter localizado y recurrente. A menudo se ve agudizado por la pobreza, la urbanización y la degradación ambiental (p. 19. ONU, 2009).

Acciones que, aplicadas anticipadamente, permiten reducir la incertidumbre del conocimiento (previa comprensión del riesgo de desastres), lo que favorece el aumento de su competitividad y la confianza en los mercados, que se expresa en el mejoramiento de su reputación, y redunda en negocios resilientes y sostenibles. Finalmente, hace un llamado a las empresas para asumir el riesgo de desastres desde un enfoque integral del desarrollo, y que se consideren los factores subyacentes que impulsan el riesgo de desastres existentes en la cotidianidad de los entornos empresariales.

Por lo general, son los países en vías de desarrollo, donde más se develan los conflictos del riesgo de desastres que subyace en los territorios. Son regularmente los habitantes de más bajos ingresos, los que hacen parte de ese “paisaje” que rodea diversos entornos empresariales. Es frecuente la presencia de áreas de hábitats marginales cercanas a industrias, centrales de generación de energía eléctrica, plantas de producción, centros de distribución o en los eslabones de la cadena de suministros de muchas empresas. Ubicadas generalmente en la periferia, bajo o encima de las servidumbres de infraestructuras vitales, o en zonas céntricas de ciudades en proceso de deterioro urbanístico.

Son tan altamente vulnerables estos entornos, que, al verse afectados por el impacto de fenómenos naturales, sufren pérdidas que profundizan sus desigualdades subyacentes, amplían la pobreza, socavan el progreso y atentan contra el desarrollo sostenible. La empresa, como parte de ese entorno social, político, económico y ambiental, puede resultar ampliamente afectada, cuando no se reconoce en el mismo. Este accionar pone en peligro el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, debido a la incertidumbre, generando desconfianza en sus mercados, socios y accionistas.

Para dar respuesta a esto, dos acuerdos globales como el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible - ODS, se articulan por primera vez para profundizar en las raíces y bases subyacentes

de la construcción del riesgo de desastres en los territorios. Con ello, se impulsan primordialmente tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente; desde una perspectiva sistémica estas tres dimensiones de una misma agenda impulsan un propósito común: la resiliencia.

Según la ONU, la gestión del riesgo de desastres y el riesgo de desastres respectivamente se pueden comprender como:



La gestión del riesgo de desastres es la aplicación de políticas y estrategias de reducción del riesgo de desastres con el propósito de prevenir nuevos riesgos de desastres, reducir los riesgos de desastres existentes y gestionar el riesgo residual, contribuyendo con ello al fortalecimiento de la resiliencia y a la reducción de las pérdidas por desastres (ONU, 2016, pág. 16).

El riesgo es: posibilidad de que se produzcan muertes, lesiones o destrucción y daños en bienes en un sistema, una sociedad o una comunidad en un período de tiempo concreto, determinados de forma probabilística como una función de la amenaza, la exposición, la vulnerabilidad y la capacidad (ONU, 2016, pág. 15).



El concepto de la gestión del riesgo de desastres “con apellido”, que las empresas deberían adoptar y apropiar para sus negocios, surge en los años 90. Este rompe con el paradigma de “los desastres naturales” y marca el inicio de un proceso de transición conceptual, político, normativo y cultural en la temática, que se expresa en la promulgación de marcos de acción locales, nacionales, regionales y globales. Más de dos décadas han transcurrido de un trabajo de

incidencia política, para pasar de un enfoque centrado en el desastre, a un nuevo enfoque centrado en el riesgo de desastres.

El enfoque tradicional observa los desastres como naturales. Eventos sorprendidos atribuidos a la naturaleza. Procesos inevitables ante los cuales la sociedad no puede hacer nada; fenómenos externos a ésta. Un escenario donde los espacios natural y social se oponen y entran en conflicto, como efecto de la acción que el uno ejerce sobre el otro de manera perturbadora. Fenómenos casi míticos que desencadenan rupturas en los procesos normales y cotidianos de la sociedad. Eventos “inexplicables”, o entendidos sólo desde la lógica dura de la ciencia, ajena al mundo real donde se experimentan los impactos de los desastres.

La transición hacia la visión centrada en el riesgo de desastres, denominada la gestión del riesgo de desastres, es una propuesta de acción social, enmarcada en la teoría del cambio social. Sugiere que las condiciones del riesgo de desastres son efecto de las prácticas culturales, las desigualdades económicas, las problemáticas sociales, el deterioro ambiental y los modelos de administración centralizados y excluyentes. El riesgo de desastres se entiende como construido socialmente, producto de las dinámicas sociales sobre el entorno natural. El riesgo de desastres es, entonces, multicausal; efecto de las diversas intervenciones de la sociedad sobre el ambiente, de los conflictos derivados de la tensa relación con la naturaleza¹³.


El territorio, con sus características temporales y espaciales, así como los actores claves que inciden en la creación, recreación o acumulación del riesgo de desastres (Estado - comunidad - empresa) tienen un rol fundamental en la gestión del riesgo de este. Es aquí donde se deben establecer los acuerdos para el fortalecimiento y construcción de capacidades individuales y colectivas

13. Para ampliar estas ideas se puede revisar el libro Territorios resilientes: guía para el conocimiento y la reducción del riesgo de desastre en los municipios colombianos, de Peralta, Velásquez y Enciso (2013).


para intervenir el riesgo de desastres, en sus diversas dimensiones y posibilidades, para reducirlo, evitarlo, transformarlo y adaptarse a él de manera consciente.

Desde esta perspectiva, las empresas reconociéndose como parte activa de los territorios e impulsores del desarrollo, deberán comprender y aplicar este nuevo enfoque del riesgo de desastres, el cual posee una normatividad y lenguaje propio. Este enriquecimiento conceptual, permitirá complementar las acciones que en materia de gestión del riesgo “sin apellido”, ya vienen realizando las empresas, para aumentar su resiliencia organizacional, tal como se establece en la ISO 22316.

En el contexto internacional, un importante compromiso se generó en el año 2015 durante la III Conferencia Mundial sobre Reducción del Riesgo de Desastres celebrada en Sendai (Japón), allí los representantes de 187 Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2039, cuyo alcance y objetivo es:



El presente marco se aplicará al riesgo de desastres de pequeña y gran escala, frecuentes y poco frecuentes, súbitos y de evolución lenta, naturales o causados por el hombre, así como a las amenazas y los riesgos ambientales, tecnológicos y biológicos conexos. Tiene por objeto orientar la gestión del riesgo de desastres en relación con amenazas múltiples en el desarrollo a todos los niveles, así como en todos los sectores y entre un sector y otro. (Organización de las Naciones Unidas, 2015)



Este nuevo marco permite transitar de la gestión del desastre a la gestión del riesgo, a través de una serie de lineamientos para que

todos los actores, entre ellos el sector empresarial, puedan aportar desde lo local al cumplimiento de estos acuerdos globales.

Para facilitar la comprensión de los componentes del Marco de Sendai, se retoma la estrategia pedagógica que surgió durante los procesos de formación en resiliencia a gobiernos locales impulsado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres – UNDRR.

El lanzamiento de la estrategia tuvo lugar en el Estado de Chiapas, en México, con una gran apropiación de la comunidad durante el Encuentro Estatal de Protección Civil en el año 2018. Esta consiste en la utilización del número 41410713 (cuatro-uno-cuatro-uno-cero-siete-trece) - ¡una llamada al desarrollo ¡- que contiene sus elementos esenciales, así:

Cuatro (4). Nivel territorial de aplicación: puede ser local, nacional, regional y global.

Uno (1). Objetivo principal: reducir el riesgo de desastres existente y evitar que se generen nuevos riesgos de desastres.

Cuatro (4). Prioridades de acción: Prioridad 1. Comprender el riesgo de desastres; Prioridad 2. Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres; Prioridad 3. Invertir en resiliencia para la reducción del riesgo de desastres y Prioridad 4. Fortalecer la respuesta, la recuperación y reconstruir mejor.

Uno (1). Resultado global: reducir el riesgo de desastres.

Cero - siete (07). Siete metas a cumplir al año 2030: Meta A. Reducir el número de muertes; Meta B. Reducir la cantidad de afectados; Meta C. Reducir las pérdidas económicas; Meta D. Reducir las pérdidas en infraestructuras; Meta E. Incrementar el número de países con planes y estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres; Meta F. Incrementar las alianzas para la reducción del

riesgo de desastres y el desarrollo. Meta G. Colocar a disposición información relevante sobre el riesgo de desastres e incrementar los sistemas de alertas tempranas¹⁴.

Trece (13). Principios guía; define las obligaciones, enfoques, responsabilidades y alianzas necesarias para la gestión del riesgo de desastres.

Esta estrategia se ha seguido replicando en los procesos de educación en diferentes sectores (educativo, empresarial, comunitario, etc.)

Desde el punto de vista sectorial, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 hace un llamado a fortalecer el trabajo entre el sector público y el privado, para de esa manera aportar en la aplicación de las cuatro prioridades, así como al logro de las siete metas. Esto se convierte en un gran desafío y oportunidad del sector empresarial camino hacia la construcción de resiliencia en la sociedad; a través de dos corrientes complementarias: abordar factores subyacentes del riesgo de desastres para evitar la generación y acumulación de este, y reforzar su gobernanza.

Lo anterior implica que las empresas y quienes ejerzan su liderazgo, deberán estar dispuestos a desaprender, para romper paradigmas, cambiar esquemas mentales y salirse de la zona de confort. Comprender también que actualmente nos encontramos en una transición conceptual, política y normativa, que debe motivar al sector empresarial a pasar de una actitud reactiva, cuyas acciones se realizan solo desde el enfoque del desastre, a una actitud más proactiva que integre acciones prospectivas y correctivas.

A pesar de los grandes avances dados en la última década para pasar de un enfoque centrado en el desastre a uno centrado en el

14. Esto corresponde a una síntesis de lo que contiene el Marco de Sendai para la reducción del riesgo de Desastres 2015-2030, realizada por la ONU.

riesgo de desastres, aún persiste la tendencia de trabajar solo sobre el primero y de manera parcializada en el segundo y con múltiples contradicciones. En este ámbito ambiguo, persisten imaginarios que asocian y restringen la gestión del riesgo de desastres a los preparativos y medios para atender las emergencias. Si bien todas las ciudades, empresas y organizaciones deben contar con los medios materiales para atender contingencias, ello no debe sustituir la acción consciente y sistémica en otras áreas del desarrollo en el territorio. Podemos pintar la casa y enlucirla, pero si su estructura y cimientos no son resistentes, de poco servirá cuando se ponga a prueba su estabilidad. La resiliencia es una mesa construida con cuatro patas y si falta una de ellas, la estabilidad no será la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, gestionar el riesgo de desastres en los negocios, se convierte en una gran oportunidad para mejorar el relacionamiento entre el entorno - empresa - entorno, así como para definir claramente los roles y responsabilidades de las empresas como un actor más de los territorios. Es la mejor manera de terminar de blindar, ahora sí y desde todos los tipos de riesgos a las empresas, tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro.

Vista como una ventaja competitiva para las empresas que se atrevan a “cambiar y a dar el salto”, el riesgo de desastres, aplicado como un nuevo elemento estratégico en las políticas corporativas, es una oportunidad para generar ganancias sostenibles y abrir nuevos mercados en los negocios. Lo anterior solo es posible si se tiene una comprensión integral de sus entornos, identificando amenazas y fragilidades, pero a la vez oportunidades, que permitan el crecimiento de la empresa y del territorio donde se asienta.

En esta definición, el proceso de gestionar el riesgo de desastres, cobra mayor dimensión en términos de evitar pérdidas potenciales, que generen una alteración severa en el entorno, territorio o sistema social con el que tenga relación. Así mismo, se reconocen los objetivos, como el punto central para abordar el riesgo de desastres a nivel empresarial, de acuerdo con el objetivo de creación

de valor que tenga el negocio, el rol y función que cumpla en la sociedad con sus productos, actividades o servicios. En la gestión del riesgo de desastres, se consideran también la gestión de sus impactos en el entorno, los parámetros de seguridad, esquemas de control, mantenimiento y operación (intrincados en la naturaleza del negocio) y la forma como esté establecida bien sea una red, un sistema interconectado, una sola instalación o establecimiento.

Espacializar el riesgo de desastres: una manera de mejorar la comprensión del entorno empresarial

" Los seres humanos viven en un mundo real. Sin embargo, no operamos directa o inmediatamente sobre ese mundo, sino que operamos con un mapa o con una serie de mapas o modelos que usamos para guiar nuestro comportamiento."

John Grinder


En cuanto a la valoración del riesgo "sin apellido" de desastre, en el sector empresarial, usualmente se realiza a partir de la identificación, análisis, evaluación del riesgo asociado a diversos tipos de eventos, evaluando controles preexistentes y formas de monitorearlo. El riesgo es expresado en función de dos parámetros: probabilidad vs consecuencia o impacto, que normalmente se grafica o representa en una matriz (probabilidad - consecuencia). Sin embargo, se puede comprobar la existencia de múltiples técnicas y métodos para evaluar el riesgo, principalmente contenidos en la norma ISO 31010 - Gestión del Riesgo: Técnicas de Apreciación del Riesgo (ISO, 2009).

Estas técnicas se plantean desde simples razonamientos o preguntas para establecer un nivel de riesgo, como: ¿Qué pasa sí?, lluvia de ideas, diagramas de decisiones, árboles de falla, hasta llegar a técnicas más complejas, que requieren mayor cantidad de datos y correlaciones estadísticas, como el método de simulación Montecarlo; dependiendo de los objetivos de la valoración, los recursos disponibles y el conocimiento base, sus resultados pueden tener mayor o menor grado de subjetividad o ser muy objetivos.


Para la valoración de los riesgos corporativos, la utilización de las matrices de probabilidad vs consecuencias es de uso generalizado y tienen una amplia aplicación práctica en el mundo empresarial, lo que permite conocer en diversos grados de detalle el riesgo; es decir, los “efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos”, tanto negativos como positivos. No obstante, los resultados de esta valoración pueden ser satisfactorios o insatisfactorios, en la medida en que el nivel de incertidumbre de la línea base de conocimiento con la cual se valora el riesgo, sea óptima. El nivel de incertidumbre de estas valoraciones está en función de la escala, calidad, importancia, relevancia y suficiencia de los datos de entrada. El resultado final normalmente responde a estimaciones subjetivas, producto de la percepción y conocimiento del negocio de quienes califican las matrices.

Es así como la valoración del riesgo depende de qué tanto queremos mirar o “el zoom” que es necesario hacer, para poder ver más claramente los parámetros que constituyen el riesgo. En la medida que “el zoom es mayor”, la incertidumbre del conocimiento del riesgo se reduce. La valoración del riesgo en las empresas se circunscribe normalmente hacia el interior de sus instalaciones y aunque algunas intentan ver un poco más allá de su perímetro, aún es “miope su mirada” hacia el entorno. Lo que se requiere urgentemente son unos “lentes nuevos y bifocales” que le permitan “ver tanto de cerca como de lejos”, para de esa manera poder complementar su conocimiento del territorio y valorar adecuadamente el riesgo “con apellido” de desastres.

Ahora bien, a nivel empresarial son tres los ingredientes básicos con los cuales se puede valorar el riesgo de desastres, estos son: amenaza, vulnerabilidad y resiliencia. Considerando el riesgo de desastres (R) como “pérdidas potenciales”, las amenazas (A) como los “peligros”, la vulnerabilidad (V) como “debilidad” y la resiliencia como capacidad (C). Una expresión matemática muy usada para valorar el riesgo de desastres en el ámbito territorial es $R = (AxV)/C$.



En la expresión $R = (A \times V) / C$, siendo A, un suceso de cualquier orden: natural, socio-natural y/o antrópico, del que se conocen sus factores condicionales para que esta se manifieste, estos son: probabilidad, cobertura, duración, magnitud y frecuencia. Siendo V, unas condiciones dadas de predisposición a ser afectado por una amenaza esto es: fragilidad y exposición. Sea C, el que define las capacidades o resiliencia de los elementos expuestos a la amenaza, estas son: físicas, financieras, humanas, naturales, tecnológicas. En el denominador de la expresión, C como factor que divide a $(A \times V)$, siempre será distinto de cero (0). En la medida que C se hace grande, R se reduce. Entonces el riesgo se puede definir como: R: es el riesgo de desastres o pérdidas potenciales por desastres, A: es la amenaza o peligro, V: es la vulnerabilidad o la debilidad, C: es la resiliencia o capacidad (Peralta & Velásquez, 2017).



Desde el punto de vista empresarial, la evaluación del riesgo, tal como se plantea en el punto anterior, se convierte en una gran oportunidad para conocer, tanto en texto (datos), como en contexto (mapas) el riesgo de desastres que puede ocasionar la empresa o, el existente en el entorno donde se ha establecido. Representar espacialmente el riesgo de desastres (el contexto) tiene una utilidad práctica para reconocer los elementos expuestos, tanto de la empresa como del entorno. En la medida que estos se definen en una zonificación de posibles áreas de afectación por ocurrencia de eventos potencialmente peligrosos de origen natural, socio-natural, antrópico o tecnológico.

Un análisis de costo - beneficio para la gestión del riesgo de desastres en las empresas, puede mostrar las implicaciones positi-

vas o negativas que tienen que considerar los entornos para la toma de decisiones. Los entornos normalmente se consideran de manera tangencial por las empresas, desde la obligatoriedad o la compensación que las normas locales pueden imponer, o bien, desde una perspectiva de la responsabilidad social empresarial, muy en la frontera con la beneficencia. Estas acciones no se vinculan plenamente a la inversión de la empresa, ni con sus sistemas financieros como parte de la seguridad del entorno, en consecuencia tampoco se revierten en la sostenibilidad de la organización.

Es así como el “escenario de riesgo de desastres espacializado” entra a jugar un papel esencial para recoger y consolidar el conocimiento recabado del entorno empresarial, en “texto” y “contexto”. En la definición del concepto riesgo de desastre, el tiempo, el espacio, los eventos, las amenazas y la vulnerabilidad, constituyen las variables más importantes para su valoración.

Esta forma de comprender el riesgo de desastres para su valoración (texto) y espacialización (contexto), descansa sobre las siguientes premisas: el riesgo de desastres es dinámico en espacio y tiempo, es socialmente construido por acción o por omisión; es consustancial al desarrollo, se territorializa; se expresa en dimensiones del desarrollo.

Esta metodología propuesta por Soluciones Resilientes¹⁵, establece como foco de análisis la interrelación entre las dinámicas naturales y sociales, como medios de explicación de primera instancia de las condiciones inseguras, con un valor descriptivo y analítico. Las interrelaciones entre las dinámicas naturales con las sociales ponen en juego la cosmovisión, la influencia cultural e ideológica, la forma de apropiación económica del territorio, los flujos macroeconómicos de las causas de fondo canalizadas por la presión o liberación de las dinámicas nacionales, regionales y locales. Estas interrelaciones finalmente se encarnan en el escenario territorial

15. Es una empresa del conocimiento en gestión del riesgo de desastres y resiliencia, de la cual hacen parte los autores del libro.

local para conformar unas condiciones específicas de riesgos, que puede estar en dos vías: manejable, que propendan por la sostenibilidad o de inseguridad, que impulse a la recurrencia de desastres.

Para la configuración de los escenarios que permiten la comprensión del riesgo de desastres, se utilizan como apoyo dos modelos conceptuales que dan la necesaria visión dinámica y en constante cambio, en la que se concibe esta metodología del riesgo de desastres. Los modelos y herramientas de interpretación a los que se recurre para la comprensión del riesgo de desastre son:

La herramienta analítica denominada Modelo de Presión y Liberación de Blaikie, que en sus siglas en inglés se define como: PAR, pressure and release). El objeto de este modelo es mostrar la *progresión de la vulnerabilidad*, se identifican las condiciones inseguras, las presiones dinámicas, hasta llegar a las causas de fondo subyacentes. El término liberación significa que, para lograr la reducción del riesgo de desastre, debe atenuarse la presión de los factores de vulnerabilidad. En ese sentido se considera más conveniente citar literalmente las explicaciones de Blaikie sobre este modelo, a fin de entender el riesgo desde el punto de vista del análisis de la vulnerabilidad en situaciones específicas de amenaza. Esto es:



Una herramienta relativamente simple que muestra cómo los desastres se presentan cuando las amenazas naturales afectan a la gente vulnerable. Su vulnerabilidad está arraigada en procesos sociales y causas de fondo que finalmente pueden ser totalmente ajenas al desastre propiamente dicho. Es un medio para entender y explicar las causas del desastre.

La base para la idea de la presión y la liberación (PAR) es que el desastre es la intersección de dos fuerzas opuestas: aquellos

procesos que generan vulnerabilidad por un lado y exposición física a una amenaza por el otro (Blaikie, Cannon, Davis, & Wisner, 2002, pág. 46).

Como herramienta conceptual interpretativa, se enfoca en el concepto de la *progresión de vulnerabilidad*, la cual ha sido fraccionada por el autor, solo por motivaciones pedagógicas, en: *causas de fondo, presiones dinámicas y condiciones inseguras*. En la dinámica de estos elementos, la progresión se pone en juego y trasciende al concepto de vulnerabilidad, cuando la situación, la infraestructura, la empresa o la población se enfrentan a una amenaza latente. De acuerdo con una interpretación libre, este reconocimiento de los momentos progresivos de la vulnerabilidad permite identificar, en el marco de una situación problemática, cuáles son las dimensiones del desarrollo (económica-productiva, sociocultural, político-institucional y ambiental -física o natural-) que determinan las *causas de fondo*¹⁶ que a su vez construyen las *presiones dinámicas*¹⁷ y cómo estas se encarnan en las condiciones inseguras¹⁸.

El segundo modelo, es el planteado por Maskrey, el modelo de escenario de riesgo, que muestra cómo las amenazas y las vulnerabilidades están en la confluencia de los procesos sociales y naturales. De manera que: “En otras palabras, los mismos procesos sociales, políticos y económicos, que generan la vulnerabilidad, también influyen en las amenazas” (Maskrey, 1998, pág. 21). Esta apreciación le da al modelo de escenario de riesgo de desastres

16. Causas de fondo: Procesos nacionales que obedecen a los modelos de desarrollo impuestos o adoptados desde las fuerzas en conflicto de la dinámica internacional. Este no es sujeto de estudio, ya que no están en la gobernabilidad de las propuestas.

17. Presión dinámica: Es parte de la progresión de la vulnerabilidad, y es el proceso o actividad organizada en el tiempo que responde a objetivos concretos (causas de fondo) con normas y/o reglamentaciones desde lo económico, político, social, cultural, institucional y ambiental,

18. Condición insegura: Es parte del proceso la progresión de la vulnerabilidad, y es la manifestación de la fragilidad de un elemento (grupo humano, medios de vida, infraestructura, edificaciones, equipamientos) en un espacio y un tiempo que dificulta la construcción de resiliencia.

especializado, una visión dinámica donde los actores no son víctimas pasivas, sino que aportan combinaciones de estrategias de gestión que hacen que se genere riesgo o acciones para reducirlo.

Desde el modelo de escenario de riesgo, de Maskrey, se reconoce en los territorios la presencia de diferentes actores con imaginarios e intereses diferentes, aceptándolo como un *escenario de relaciones dinámicas*, ya que esta convivencia los lleva necesariamente a procesos de concertación y negociación entre ellos. Como asegura Maskrey: “El reconocimiento que los riesgos no son objetivos, sino que se leen según diferentes imaginarios, es el primer paso que hay que dar para producir acercamiento, diálogo y negociación entre ambos” (Maskrey, 1998, pág. 29). Siguiendo a Maskrey, en el escenario de riesgo se pueden caracterizar las relaciones dinámicas que allí acontecen: vulnerabilidades y capacidades, amenazas y oportunidades, pérdidas y activos, mitigación y sobrevivencia en un *contexto de procesos sociales y naturales en un espacio y tiempo dados*.

Para el modelamiento del conjunto de relaciones que configuran el riesgo, Maskrey, plantea el uso de una “escala fractal”, para ello define el concepto de “unidad social” (familia, comunidad, sociedad). En otras palabras, el contexto donde se está llevando a cabo la pérdida o en nuestro caso donde se están gestando el riesgo para con ello establecer unas medidas. En sus palabras:

La escala fractal del riesgo sería, entonces, una medida de la complejidad¹⁹ y heterogeneidad²⁰ de los escenarios de riesgos en diferentes contextos. La escala fractal se mide desde 1 (mínima complejidad y diferenciación) hasta 2 (máxima complejidad y diferenciación) (Maskrey, 1998, pág. 22).

19. Complejo: Conjunto o unión de dos o más elementos que constituyen una unidad.

20. Heterogéneo: Que está compuesto de partes de distinta naturaleza y no permite una relación de semejanza y uniformidad.

En consecuencia, un desastre se analiza dependiendo de la escala fractal del riesgo del escenario donde ocurra la pérdida y la resolución de observación²¹, así hasta la más pequeña pérdida se constituye en un desastre. Esto: “implica también aumentar la resolución con la cual se visualizan los escenarios complejos de riesgo en América Latina, de manera que la gestión de riesgos corresponda a las especificidades de cada escenario local” (Maskrey, 1998, pág. 29).

De acuerdo con Maskrey, los escenarios de riesgos a diferentes escalas estarían estrechamente relacionados de forma asincrónica²² y asimétrica²³. Así las cosas, una gran cantidad de desastres pequeños en un contexto dado significa una acumulación de erosión de capacidades, que pueden desembocar en un desastre de alta o mediana escala.

Estos modelos han sido convertidos en herramienta por la empresa Soluciones Resilientes, al ser adoptados y adaptados para comprender mediante los escenarios del riesgo de desastres espacializados, la información concreta compilada, obtenida de varias fuentes y actores. Todo ello sobre la premisa que se requiere un tiempo y un espacio para entender la configuración de los riesgos sociales.

El tiempo es el gran contenedor de análisis de los modelos anteriormente presentados, ya que se expresan en decisiones ejecutadas (en proyectos o acciones) por los actores sociales locales. Esta variable, es fundamental para conocer la dinámica de las interrelaciones de este sistema, llamado territorio, para lo cual obliga identificar cómo funciona, pero también cómo evolucionan en el tiempo. Con lo cual se obliga a establecer el alcance del concepto territorio, que es el lugar donde se encarna, el escenario. Sobre el territorio se proyecta la concepción que se tiene del lugar habitado la apropiación cultural del espacio.

21. Se relaciona con la capacidad de detectar cambios sutiles en los riesgos locales.

22. Asincrónica es cuando la emisión del riesgo y la recepción están separados por un periodo de tiempo.

23. Asimétrica se refiere a cuando no hay correspondencia ni en la forma, dimensión, ni en la ubicación del proceso que genera el riesgo.

Tanto la construcción del territorio como el riesgo de desastres y la materialización del mismo, son fruto de la dinámica social y de la percepción del mundo que se tenga. Esto, para explicar que el territorio no es solamente un “pedazo” de tierra que ocupa un grupo social. Por ello, es necesaria la espacialización del riesgo de desastres, el establecimiento del “texto” (la documentación en la retrospectiva de la génesis del riesgo socialmente construido) y el contexto (la escenificación en terreno, del espacio tiempo del riesgo construido, donde se pone en juego el encuentro de la interrelación de la dinámica social con la dinámica natural). El territorio es un elemento fundamental para mostrar lo sistémico de las decisiones tomadas, frente a los resultados obtenidos a corto, mediano o largo plazo, que muestran las presiones o liberaciones, y a su vez se expresan en sostenibilidad o riesgo no controlado.

En ese territorio se presentan eventos, que dan pistas, sobre el tipo de interrelaciones posibles de las dinámicas naturales y sociales, que se desarrollan en las dimensiones²⁴ económica – productiva, político – institucional, ambiental (física –natural), en el marco de una tendencia sociocultural. En este punto se establecen dos líneas de análisis complementarias que se basan en la identificación de las acciones de los actores sociales: en el pasado (retrospectiva) y en el futuro (prospectiva).

La premisa para el análisis sobre los escenarios del riesgo de desastre espacializado, se basa en que el riesgo de desastres es socialmente construido. En esa medida, se edifica sobre un proceso previo de construcción de vulnerabilidad (causas de fondo, presiones dinámicas, condiciones inseguras) y correlativo con ella a la amenaza.

La metodología que proponemos a partir de los modelos anteriormente señalados, se basa en el conocimiento de los

24. Estas dimensiones como elementos de un sistema dinámico que conforman el desarrollo y ejercen relaciones de interacción. No únicamente formando parte de un todo, sino guardando íntima relación y mutua dependencia, de modo que basta introducir un cambio en uno de ellos para que inmediatamente se produzca modificaciones en los restantes. (Adaptado de Mojica (1991).

textos y el contexto que prefiguran o delinear el esquema que finalmente configura un escenario de riesgo de desastres. Por ello, es fundamental la conversación y la cercanía con los directamente involucrados en la generación, reducción y manejo de los riesgos en su quehacer cotidiano. Herramienta que aplicada podría permitirles a las empresas entender mejor su entorno, no solo en texto, sino en contexto.

En la siguiente tabla se presenta la síntesis de las ventajas que tiene la comprensión del riesgo de desastres en las empresas, desde su espacialidad.

ELEMENTOS	RESULTADOS
Condiciones inseguras , parte de la progresión de la vulnerabilidad, para cada una de las dimensiones del desarrollo.	Permite identificar la Fragilidad expresada en el territorio a través de en un tiempo y un espacio, antes que se evidencie una amenaza y se convierta en vulnerabilidad.
Exposición física	Esto permite tener una información física contextualizada y espacializada frente a la amenaza, en un mapa georreferenciado.
Actores sociales del territorio, responsables por misionalidad de las condiciones inseguras	Facilita identificar los actores sociales y establecer la responsabilidad de las condiciones inseguras de acuerdo con la misionalidad respectiva.
La escala fractal	Permite establecer la complejidad y heterogeneidad del escenario de riesgo en relación con el nivel de resolución en que se levante la información.
La fractalidad	Facilita correlacionar escenarios de riesgos a diferentes escalas de forma asimétrica y asincrónica.
Prospectiva y retrospectiva en el territorio	Facilita establecer hechos históricos y futuros en la construcción del riesgo actual y futuro.

La resiliencia en los negocios

*" Sé fuerte y flexible como el bambú,
que se dobla pero no se parte".*

Proverbio Chino

El escenario global en el que se mueven las empresas y los emprendedores hoy en día, tiene dos caras como las de una moneda. Una cara, está caracterizada por la presencia de un universo de oportunidades, entre los que se encuentran la apertura de nuevos mercados, tecnologías, marcos normativos y de financiación; sin duda, se trata de un escenario vibrante, que es aprovechado por muchos para generar valor y posicionar sus negocios en el competitivo mundo contemporáneo.

Pero la otra cara de la moneda, muestra la existencia de una serie de factores de riesgo, representados por diversas multiamenazas internas y externas, así como altos niveles de exposición y fragilidad, que revelan la vulnerabilidad construida alrededor de sus entornos. Entre las amenazas a las que generalmente están expuestas las empresas o emprendedores, encontramos las siguientes:

1. Amenazas de origen natural: en su manifestación no interviene la acción humana y pueden ser fenómenos atmosféricos, sísmicos, hidrológicos, volcánicos, entre otros.
2. Amenazas de origen socio-natural: en donde la intervención humana puede acelerar la manifestación de un fenómeno natural, de manera intencional o no intencional. Es el caso de las inundaciones, deslizamientos, incendios etc.
3. Amenazas de origen antrópico: son generalmente intencionales y pueden ser resultado de las complicaciones

en actividades realizadas por los seres humanos, entre ellas están las amenazas de origen tecnológico, la guerra y la violencia social, conductas humanas negligentes, etc.

Por otro lado, la vulnerabilidad de las empresas está en función de su exposición y fragilidad frente a las amenazas mencionadas; sin embargo, muchas desconocen la vulnerabilidad física de sus instalaciones, equipos, maquinarias e infraestructuras, así como la vulnerabilidad funcional de sus actividades y procesos. Y muchas más, ignoran los impactos que una falla en sus componentes físicos, operaciones o prestación de sus servicios podría ocasionar sobre sus entornos, cadenas de suministro, colaboradores, proveedores, producción, empleados, clientes, entre otros. El desconocimiento de estos factores del riesgo de desastres, ponen a prueba la sostenibilidad de la empresa y le generan deformaciones permanentes que finalmente pueden terminar en su “rotura”. Así como sucede con un material que al ser sometido a un gran esfuerzo no lo puede resistir, en la empresa estaría representado por el cierre de la misma, despido de empleados y afectación negativa a la economía de los entornos territoriales, nacionales y hasta globales.

Para que esto, no suceda, es necesario que se haga manifiesta una cualidad, que determina la capacidad de la empresa, organización, comunidad o individuo de hacer frente a un agente perturbador, situación o estado adverso. Esta cualidad se debe crear anticipadamente para resistir y absorber las crisis, adaptándose positivamente a las circunstancias, preparándose para afrontar y ante una situación negativa, recuperarse de manera rápida y efectiva, transformando la realidad que generó la crisis. Esta cualidad es la resiliencia.

En el contexto de la gestión del riesgo de desastres, la definición de resiliencia aceptada internacionalmente es la siguiente:



Capacidad que tiene un sistema, una comunidad o una sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse,

transformarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficiente, en particular mediante la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas por conducto de la gestión de riesgos (ONU, 2016, pág. 23).



Hoy la resiliencia en los negocios se constituye en el motor que debe mover y garantizar la supervivencia de las empresas y los emprendedores del siglo XXI, a partir de la capacidad de: “deformarse elásticamente sin romperse”, resistiendo y absorbiendo positivamente las crisis, así como aquellos que son “deformados plásticamente” por una situación adversa, puedan recuperarse eficientemente, transformando su realidad para reinventarse y competir en nuevos mercados²⁵.

La resiliencia es la principal cualidad de los emprendedores e innovadores que logran el éxito. Es una condición necesaria para resistir y permanecer, así como prepararse para enfrentar tanto las situaciones adversas cotidianas, como también las grandes crisis y mantenerse a pesar de ellas, con la capacidad de asumirlas desde una actitud proactiva, tomando los mejores aprendizajes para salir adelante. Tal como lo explica Alex Torrenegra, emprendedor colombiano creador de VoiceBunny, el banco de voces profesionales más grande de Internet. En palabras de Torrenegra:



El emprendimiento tecnológico es como un laboratorio donde tú estás probando como múltiples fórmulas y la mayoría de las fórmulas nunca van a funcionar. Entonces

25. En ingeniería de los materiales, una “deformación elástica”, es aquella que no es permanente y que tiene la capacidad de recuperar su forma inicial; por el contrario, una “deformación plástica”, es aquella deformación que es permanente, sin embargo, aún guarda una capacidad última para resistir esfuerzos, si este transforma la manera cómo es usado.

es como tener esa persistencia que cada vez que pruebas algo y que falla, no decaer, y volver a intentar, volver a intentar, y volver a intentar, hasta que en algún momento le pegas y resultas creando algo que funciona (Revista Dinero, 2018).



La resiliencia es una cualidad necesaria para resistir y volverse a levantar de las crisis, así como lo han hecho grandes emprendedores contemporáneos, a quienes el fracaso no detuvo. Son conocidas las numerosas dificultades que atravesó Steve Jobs antes de alcanzar el éxito mundial con sus productos, tuvo que pasar por situaciones muy complejas, de pérdidas económicas y laborales. En su proceso generó equipos de costos muy elevados que no se vendieron bien en el mercado, o que no tenían la suficiente utilidad que el público requería, como una cámara digital que solo tomaba ocho fotos, o el primer teléfono que desarrolló fue un fracaso. Todos estos ensayos fueron los cimientos de sus posteriores éxitos y sirvieron como laboratorio para afinar y perfeccionar sus ideas hasta lograr los resultados óptimos.

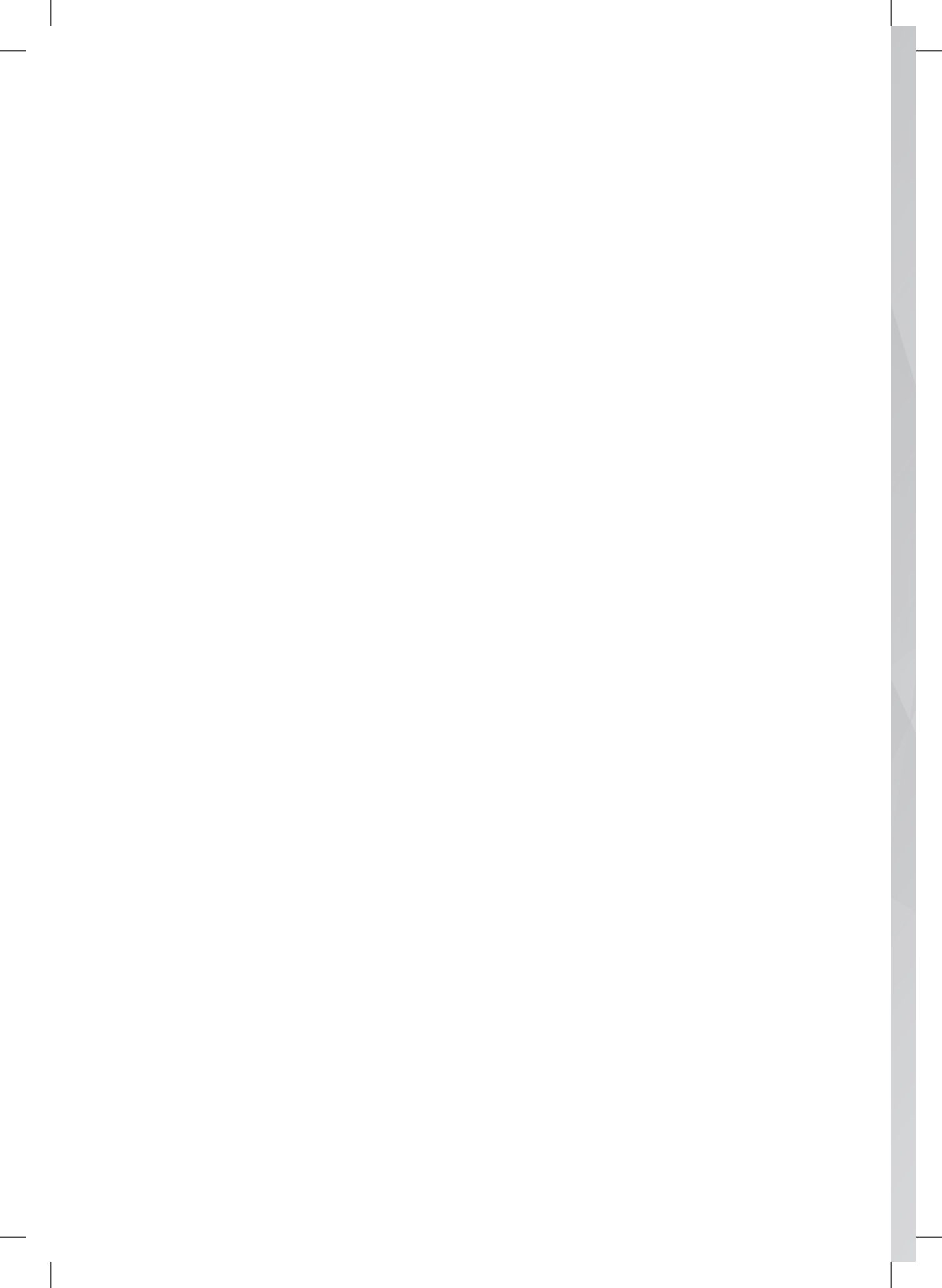
Un negocio resiliente se puede definir como un emprendimiento seguro, sostenible y competitivo que reconoce su entorno, evalúa sus riesgos e invierte en su reducción para resistir, adaptarse, prepararse y recuperarse ante cualquier crisis; en conclusión, es aquel que se prepara para resistir y permanecer, cada vez que es sometido a una situación adversa.

La resiliencia no solo es una característica de las empresas de alcance planetario y cifras multimillonarias, o de los seres dotados de cualidades extraordinarias por su inteligencia o su talento. La resiliencia es una condición necesaria en todos los seres humanos; a veces con nada más que su fe, se sobrepone una y otra vez, y logra reinventar su vida, la resiliencia es lo que hace a una madre levantarse de madrugada y acostarse muy tarde, para trabajar por sus hijos, es lo que mantiene en pie al cuidador de un ser querido

enfermo, es la cualidad del estudiante que persiste hasta que logra el puntaje que necesita para ingresar a la Universidad, es la energía del deportista, que, a pesar de las derrotas, continúa esforzándose para alcanzar su objetivo. Cada ser, cada hogar, cada empresa desde su condición social, desde sus limitaciones, desde sus fortalezas, puede dar muestras de pequeñas y grandes acciones de resiliencia.

Mami Mizutori²⁶, plantea que “No existen ciudades resilientes, sin empresas resilientes”, esto significa un llamado urgente para integrar la gestión del riesgo con “apellido” de desastres en las políticas organizacionales del sector empresarial para proteger las inversiones actuales y futuras del desarrollo. Para llevar a cabo este planteamiento se requieren líderes empresariales que estén dispuestos a romper paradigmas en la forma tradicional de relacionarse con sus entornos y en la medida en que los negocios se hagan más resilientes, la sociedad en su conjunto se hará más resiliente.

26. Representante especial del secretario de la Organización de las Naciones Unidas – ONU y jefa de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, por sus siglas en inglés: UNDRR.



CAPÍTULO 2

El negocio que no comprendió
el entorno: **“la rana hervida”**



Entornos frágiles, empresas poco resilientes

*"El que puede cambiar sus pensamientos,
puede cambiar su destino".
Stephen Crane*

Voluntad, tiempo y esfuerzo es justamente lo que se necesita para conocer y comprender un determinado entorno. Para saber cómo sienten, piensan, y solucionan los inconvenientes quienes lo habitan, así como para conocer cuáles son sus capacidades, antes de pretender resolver lo que desde nuestra perspectiva identificamos como problemas. Desde una visión paternalista se cree saber lo que él otro necesita y en lugar de acompañar procesos sociales, lo que en ocasiones se hace, es realizar acciones puntuales inconsultas para acelerar eventos. Estas actuaciones, en vez de solucionar problemáticas, pueden profundizar las viejas dependencias y crear otras nuevas.

Si la empresa se muestra indiferente ante un escenario de riesgo de desastres en su entorno o se resigna a padecer la situación, como una especie de determinismo, esta puede resultar afectada frente a

la ocurrencia de cualquier evento y quedar “hervida”. No tomarse el tiempo y asumir el reto de comprender su contexto, puede acarrear graves consecuencias. Por el contrario, si la empresa se adapta positivamente para dar el “salto”, reducirá su posibilidad de quedar “hervida”. ¿Qué es entonces una empresa hervida?, es una empresa descontextualizada, desinformada, aislada e indiferente con el entorno en el que se encuentra.


El contexto externo se puede reconocer (volver a mirar desde nuevos paradigmas) desde dos formas: la primera constatando la fragilidad y exposición física de la empresa y sus procesos frente a las dinámicas naturales; y la segunda verificando la vulnerabilidad social, económica, ambiental e institucional del entorno donde está localizada. De esta nueva mirada, surge el reconocimiento del riesgo de desastres que emerge del encuentro empresa - entorno - empresa.

En ese proceso de reconocimiento, hay que tener en cuenta el clima cambiante y las diversas amenazas derivadas generadas por este fenómeno. Se estima que entre 1998 y 2017, las amenazas relacionadas con el clima y con la dinámica geofísica, ocasionaron la muerte de 1,3 millones de personas y dejaron 4.400 millones de personas damnificadas. Si bien la mayoría de las víctimas mortales se debió principalmente a terremotos y a tsunamis, el 91% de todos los desastres ocurridos estuvo representado por inundaciones, tormentas, sequías, olas de calor y otros eventos meteorológicos extremos (UNDRR-CRED, 2018).


En el terremoto de México del 19 de septiembre de 2017, se afectaron de forma directa algunas sucursales de entidades financieras al sufrir daños en sus estructuras, impidiendo la operación normal (Asobancaria, 2018). La lección aquí es que los bancos en todas las infraestructuras de sus subsidiarias, así como todas las infraestructuras de servicios básicos, deben velar por tener un reforzamiento estructural sismo resistente. Si bien, estas entidades generaron estrategias de contingencia, la interrupción de un servicio de esta naturaleza acarrea la pérdida de confianza del usuario frente a la ocurrencia de un desastre.

Este sismo afectó principalmente las zonas de Ciudad de México, Puebla, Morelos y el Estado de México, áreas donde estaba la mayor concentración de préstamos del sistema financiero, aproximadamente el 44% del total. La preocupación de los bancos era el impacto indirecto, relacionado con la afectación sobre las actividades productivas y sobre la capacidad de pago de los créditos, lo que dificultaría la capacidad de recuperación de cartera, correspondiente al 10% de las hipotecas en vivienda, de las cuales muchas fueron destruidas. El sistema financiero mexicano salió adelante, absorbió las necesidades de liquidez, incluso brindó apoyo a los damnificados (Asobancaria, 2018). Este tipo de situaciones nos muestran la importancia de conocer de cerca a los clientes y de identificar maneras de apoyarlos para garantizar la continuidad del negocio en cualquier situación.

No obstante, en relación con el ejemplo anterior, hay que tener presente, que si bien las grandes corporaciones tienen capacidad para amortiguar en gran medida los efectos locales de un desastre, debido a su diversidad y magnitud, no hay que perder de vista que un desastre intensivo sería capaz de trastornar de forma crítica las cadenas de suministro y operaciones globales aun de grandes empresas (ONU, 2013, pág. 4). Estas afectaciones pueden tener repercusiones globales, tales como las que se describen en el Informe GAR 2013:



De manera crítica, el comercio global, los mercados financieros y las cadenas de suministro han establecido un grado cada vez mayor de interconexión. Cuando surgen desastres locales en las economías integradas en el ámbito mundial, los impactos generan ondas expansivas a lo largo de las cadenas de suministro regional y global, todo lo cual ocasiona pérdidas indirectas para empresas y negocios que están ubicados al otro lado del planeta (ONU, 2013, pág. 5).



Ahora bien, del otro lado de la moneda, es necesario identificar si la empresa configura un riesgo de desastres para el entorno. Esto se genera cuando su producción o sus procesos son una amenaza o amplifican las condiciones de fragilidad para el desarrollo; en algunos sectores esto se expresa en la precariedad del hábitat, el analfabetismo, las construcciones frágiles, la explotación por formas de contratación, la discriminación laboral, entre muchas otras. Cuando en los entornos de la empresa no hay un reconocimiento de la vulnerabilidad social, económica, ambiental, e institucional, se evidencian condiciones inseguras, que de no intervenir se concluyen en desastres.

Ejemplos de empresas “hervidas” pueden encontrarse en todos los contextos alrededor del mundo; llaman la atención por su magnitud, los ocurridos en Japón y en Tailandia en el año 2011. En estos casos se muestra con claridad cómo se expusieron las cadenas mundiales de suministro a desastres, lo cual ha aumentado el interés en la reducción del riesgo de desastres en las empresas y más recientemente, en el sector financiero (ONU, 2013).

Las inundaciones del 2011 de la cuenca del Río Chao Phraya en Tailandia nunca se habían modelado, por lo que la magnitud del desastre tomó desprevenidas a las compañías globales, al gobierno y al sector asegurador (ONU, 2015, pág. 150). El Banco Mundial estimó que las inundaciones en Tailandia, fueron a la fecha, el cuarto desastre más costoso, superado solamente por el terremoto y tsunami de Japón de 2011, el terremoto de Kobe de 1995 y el huracán Katrina de 2005.

Los efectos del desastre, que afectaron las cadenas mundiales de suministro, impactaron la producción de todo el mundo y causaron unas pérdidas enormes. Solo en Toyota y en Honda, fabricantes de automóviles, las pérdidas totales en ganancias operativas se estimaron en 1.250 millones y 1.400 millones de dólares americanos, respectivamente. A pesar del volumen de las pérdidas, fueron muy pocas las empresas que decidieron trasladarse a otras zonas menos amenazadas de Tailandia o a otros países. Una encuesta realizada

entre compañías japonesas en Bangkok en 2012, demostró que casi el 80% había decidido permanecer en el mismo lugar, frente al 16% que ya se había trasladado a otras zonas de Tailandia o estaba planeando hacerlo, frente al 6% que pensaba trasladarse al extranjero (ONU, 2015, págs. 150-151).

Desde otra perspectiva, la llamada “*fast fashion*” o “*moda rápida*”, es una cuestionable estrategia para lograr introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias y que son fabricadas de forma rápida y barata. Parece una utopía hecha realidad, pero ello es realizable a costa de esclavitud laboral, con salarios bajos e intensas horas de trabajo. Varias marcas en el mundo utilizan lugares con leyes laborales menos estrictas, en países como Bangladesh. En abril de 2013 quedó en evidencia de una manera trágica la dimensión de estas prácticas productivas antiéticas, de sus bajos salarios y precarias condiciones laborales, cuando una fábrica de ropa colapsó (ONU, 2015, pág. 294). Murieron más de 1.100 personas y 2.500 quedaron heridas, la indignación que este acontecimiento generó en la opinión pública suscitó diversas campañas en contra de compañías de ropa. Este movimiento propició que más de 75 grandes empresas firmaran un acuerdo sobre seguridad en la construcción de edificios y sobre sistemas contra incendios en Bangladesh (ONU, 2015, pág. 294).

Algunas empresas se aprovechan de las relaciones asimétricas comerciales y buscan conseguir crear valor a costa del bienestar social y ambiental de otras regiones del mundo. Si el valor que genera la empresa es donde tiene asiento la ventaja competitiva, la diferencia fundamental sería la forma y alcance de ese valor que se construye, saber cómo se está construyendo ese valor y quién paga el costo real de lo que consumimos. Es la manera consciente de reducir el riesgo de desastres en otros lugares y para sí mismos.

Las empresas que tienen gran apego por la deslocalización como el medio para crear ventajas competitivas, emplean acciones remediales sobre las pérdidas materializadas para los entornos donde llevan sus operaciones o procesos. La deslocalización

tiene como base unos menores costos para la empresa, para desde allí conseguir mejores márgenes de ganancia y la capacidad competitiva en el mercado. Esta tendencia en los países del tercer mundo está generando la creación de decenas de maquilas, muchas de ellas localizadas en zonas con alta propensión a la ocurrencia de desastres. Para agravar el problema con frecuencia muchos de los empleados habitan en zonas inseguras y de alta fragilidad social y física en sus viviendas e infraestructura.

La deslocalización, vista desde la perspectiva de la gestión del riesgo de desastres, puede crear desventajas para personas en otros lugares. Las personas mediante esta estrategia acceden a trabajos, aunque en la mayoría de las oportunidades son pagados de forma menor a como lo valoran en las empresas que se lucran de ellas. Estas desventajas de origen propician condiciones de inseguridad social y ambiental que de acuerdo con su exposición y vulnerabilidad crean el riesgo de desastres. Este riesgo puede materializarse no solo con impactos físicos sino también de tipo social y cultural. La deslocalización, que generalmente es realizada por empresas multinacionales, puede establecer mejores precios a sus productos, pero en muchas ocasiones a costa de ofrecer los salarios comparativamente más bajos que en su país de origen. Ello se debe a una menor protección social, reducida protección ambiental, rebajas impositivas o a la presencia de autoridades más laxas a la hora de cumplir con normas estándar. Todas estas vulnerabilidades en los territorios dificultan la construcción de resiliencia de la sociedad, las instituciones y las empresas locales, frente a la dinámica natural y de origen tecnológico. Se pueden estar construyendo las condiciones inseguras que fácilmente migran a un desastre.

Sin embargo, toda esta situación planteada, asociada a una “deslocalización insostenible de los negocios”, puede revertirse. Se puede “dar la vuelta a la tortilla”, realizando inversiones sensibles al riesgo de desastres, de manera que se garantice que todos los involucrados en los negocios obtengan mejores ganancias.

En el año 2000, la planta de fabricación de semiconductores de Royal Philips Electronics²⁷ en Albuquerque (Nuevo México), fue golpeada por un rayo que causó un incendio durante 10 minutos. Esto produjo una contaminación en la “sala limpia”, lugar donde se fabrican los semiconductores, lo que ocasionó el cierre de planta durante semanas. Se trató de una crisis que cambió la relación de poder entre dos de los mayores fabricantes de productos electrónicos de Europa, para ese tiempo Nokia y Ericsson utilizaban microchips producidos en esa planta. Ericsson no tomó ninguna medida a futuro como cambiar producción o cambiar la tecnología; por lo tanto, quedó atrapada por su dependencia exclusiva de la planta de Albuquerque. Con esta decisión perdió USD 400 millones; la caída de sus ventas y de su cuota de mercado en los meses siguientes, motivaron que Ericsson se retirara del mercado de los teléfonos móviles en 2001 (The Wall Street Journal, 2001).

Las crisis en las empresas no se dan necesariamente porque su producción directamente se vea afectada, sino también porque algún componente fundamental para su servicio o su producto se altere en cualquier parte del mundo donde se generen los insumos del negocio. La responsabilidad no es solo con los entornos inmediatos a la empresa, sino que hay que tener un reconocimiento de los entornos que rodean toda la cadena de suministros. La falta de componentes para un producto o el impacto reputacional, perturbarán tarde o temprano sus objetivos; allí se evidenciarán las incertidumbres no resueltas sobre los objetivos del negocio.

El no incluir la gestión del riesgo de desastres de los entornos como parte del manejo del negocio, es parte de la resistencia a aceptar un nuevo paradigma, basado en la construcción de valor compartido que generará nuevos negocios para las empresas.


27. Proveedor clave de las empresas de telefonía móvil ERICSSON y Nokia.

Comprender el entorno empresarial, una cuestión de percepción


"Nuestra percepción de los hechos está más deformada por el peso de nuestras emociones que por la débil influencia de los datos que poseemos."

John Verdon

La percepción que tenemos del mundo es limitada, solo percibimos de acuerdo con nuestros modelos mentales y experiencias de la vida, lo que nos puede conducir a un acceso limitado de interpretaciones equivocadas. Una persona con un conocimiento particular puede tomar "su verdad", como la única versión de la realidad. Fred Kofman, lo explica de esta manera:



Los modelos mentales pueden funcionar como anteojos, pero se parecen más a los ojos. No podemos prescindir de ellos sin un gran trauma. Nuestra manera de ver el mundo está tan arraigada que ni siquiera la consideramos una manera; es la manera (Kofman, 2010).



Para conocer la percepción que tienen los empresarios a nivel global, PriceWaterhouseCoopers - PwC²⁸ realizó la encuesta global para los CEO's²⁹ en el mundo. En esta encuesta se establece el Top de las 10 amenazas principales para la salud de la economía global y las perspectivas de crecimiento en sus propias compañías.

28. Esta empresa es reconocida como una de las firmas de consultoría de las denominadas Big Four, es la segunda firma de servicios profesionales más grande del mundo por detrás de Deloitte, que presta servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.

29. Sigla en inglés que significa Chief Executive Officer, en el mundo empresarial se reconoce como director ejecutivo, representante legal o presidente de una compañía.

En la encuesta de CEO Global 2018 (PWC Global, 2018), edición N° 21³⁰, la primera amenaza en la lista fue el “exceso de regulación” con el 42% y en el segundo lugar se identificó el “terrorismo” con el 41%, en tercer lugar, la “incertidumbre geopolítica” con el 40% y en el noveno se ubicó el “cambio climático y daño ambiental” con un 31%.

La encuesta global de los CEO Global 2019, edición N° 22^a, (PWC Global, 2019) mostró un claro cambio y una realineación de las amenazas identificadas. En el número uno, de esta lista continuó el “exceso de regulación” con un 35%, en segundo lugar, apareció como una nueva amenaza, la “incertidumbre política” con un 35% (desaparece el terrorismo de la lista), en tercer lugar la “disponibilidad de habilidades claves”³¹ con un 34% (pasando la “incertidumbre geopolítica”, que estaba en este lugar, al puesto 6) y el número 9 le correspondió a la “velocidad del cambio tecnológico”, señalada como amenaza con el 28%, con lo cual el “cambio climático y daño ambiental” salieron de la lista.

Resulta inquietante que, en 2018, los directores de empresas encuestados consideraran el cambio climático y el daño ambiental, al menos, en el noveno lugar entre las diez mayores amenazas de sus negocios y al año siguiente, esta preocupación saliera finalmente de la lista. ¿A qué se debe esta tendencia en sus percepciones?

Si bien no tenemos todos los elementos de análisis, una de las razones que podemos inferir es que probablemente estos directores


30. Una encuesta realizada en 2018 por PricewaterhouseCoopers líderes de riesgo de Australia, Brasil, Alemania, India, los Países Bajos y Singapur, corroboró la inquietud por las amenazas sociales más amplias (incertidumbre geopolítica, terrorismo y cambio climático) en comparación con los riesgos empresariales directos, como el cambio en el comportamiento de los consumidores o la entrada de nuevos mercados. Se identificó que las amenazas que preocupan a los CEO's, en su momento, eran cada vez más sociales (PWC Global, 2018).

31. Los CEO's experimentan brechas en sus propias capacidades de las organizaciones, existe escases de talento para traducir la gran cantidad de datos de big data en una mejor toma de decisiones y avanzar hacia la inteligencia artificial. Ver: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/gx.html>


no ven una relación directa entre las alteraciones ambientales y sus negocios. ¿Contarán con mecanismos en sus organizaciones que les permiten tener una confianza en la resiliencia interna, producto de la gestión del riesgo, o del aseguramiento de sus operaciones, que los han “blindado” frente a este tipo de problemáticas? O desde otro punto de vista, los daños ambientales no están entre sus preocupaciones o no son vistos como amenazas porque estos tienen costos externalizados, que no son pagados por las compañías, sino por las comunidades o países donde llevan a cabo sus negocios. De ahí que una de sus principales preocupaciones sea “el exceso de regulaciones”, que es invariable durante los dos años puesto que estas regulaciones son las que paulatinamente pueden llevarlos a tener que asumir los verdaderos costos ambientales de sus actividades.

Lo que se deduce de los resultados de las encuestas, es que los directores de empresas tienen en mente amenazas más relacionadas con el costo de hacer negocios, que otras que son más existenciales (PWC Global, 2018), como el cambio climático o los daños ambientales. Al margen de las razones que lleven a estos líderes a no considerar al cambio climático como una amenaza, es muy dicente la desconexión que existe entre el pensamiento del sector empresarial, con otros sectores de la sociedad civil, los gobiernos y los movimientos mundiales. ¿Es quizás esta percepción de los líderes empresariales una expresión de las causas, por las que acciones contundentes para mitigar el cambio climático, aún son superadas por la inercia de las viejas prácticas? Pareciera que a escala global el poder económico y político permanece desconectado de su entorno, no solo de su vecindario, sino de un entorno planetario y sigue enfrascado exclusivamente en sus dinámicas internas, en sus intereses particulares.

Preocupa, el hecho de no ver expresado el cambio climático entre las principales amenazas percibidas por los empresarios, cuando a escala mundial este se le considera como el principal reto que afronta la humanidad en la actualidad. En palabras del Secretario General de las Naciones Unidas, el Sr. António Guterres:



El cambio climático representa una amenaza sin precedentes a la paz, la prosperidad y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Advirtió que: “el cambio climático es una amenaza a los modos de vida, los bienes y a las empresas, incluyendo las aseguradoras, ya que los incendios forestales, las inundaciones y otros fenómenos climatológicos extremos como los huracanes son cada vez frecuentes” (CINU, 2017).



Subestimar los efectos del cambio climático y los daños ambientales tendrá repercusiones de maneras que hoy en día no sospechamos y terminará afectando a todos los sectores productivos. Un ejemplo dramático de ello, es la llegada masiva de sargazo (alga) en los últimos años, a varios países del Caribe. En condiciones normales este fenómeno cumple una importante función ecológica, pero que en un crecimiento excesivo, propicia la afectación a los ecosistemas marinos, la industria hotelera y el paisaje de estos lugares.

Una de las causas que se estima como más probable para la proliferación de estas algas es el aumento en la descarga de nutrientes del río Amazonas al mar, como consecuencia de la deforestación y actividades agrícolas. En consecuencia, frente a las costas de Brasil y África occidental se forman las cantidades masivas del sargazo, que luego son arrastradas por las corrientes a las playas del Caribe.

Este ejemplo, nos demuestra la importancia que tiene el relacionamiento de todos los actores de un territorio entre sí, para hacer frente de manera coordinada a las amenazas. Se trata de un reto que no puede ser solucionado por un solo sector, sino que hace necesaria la participación de todos los actores del territorio, del sector productivo, gubernamental, el científico, y de la comunidad en general, para idear estrategias de salida conjuntas. Lo más complejo del asunto, es que probablemente su origen y por tanto su solución, no está en las manos de los territorios que

son directamente impactados, sino que pertenece al contexto internacional y obedece a dinámicas mundiales del comercio de las economías de los países.

El cambio climático y los efectos de los daños ambientales involucran a las empresas en dinámicas del orden global, como parte de los actores que deben encarar sus causas y consecuencias. El objetivo es buscar respuestas sostenibles para todos, que permitan la seguridad tanto del entorno, como del negocio, su cadena productiva y todos los procesos allí relacionados.

Resistirse al cambio o cambiar paradigmas en los negocios

“Ningún problema puede ser resuelto por la misma conciencia que lo ha creado.”

Albert Einstein

Estamos en la era del conocimiento, pero en muchos casos seguimos aún bajo patrones y preceptos de la era industrial. Desde esta óptica, existe una independencia total de la empresa respecto a su entorno, el éxito económico prima sobre cualquier consideración y la naturaleza es vista únicamente como un recurso para explotar en beneficio de empresarios y accionistas.

Las sociedades contemporáneas están en permanente transformación, expuestas a incesantes procesos de cambio que coexisten con el riesgo de desastres; sin embargo, como sociedad y como individuos se nos dificulta cambiar paradigmas con la misma prontitud con que van llegando estas transformaciones, quizás porque implica moverse hacia lo desconocido.

A pesar de la tendencia de algunas organizaciones a ser reticentes al cambio, diversas empresas en el mundo han estado atentas al cambio empresarial. En diferentes escalas y tiempos, han sido abanderadas de la reducción del riesgo en sus espacios internos, y obrado con diligencia en la atención de emergencias y desastres. Cuando en su momento se les pedía que tuvieran estándares de calidad y seguridad en su producción, estos empresarios fueron líderes y pioneros en seguridad y calidad. Factores de los que depende la permanencia del negocio en el mercado, sobre todo, para las empresas maduras que han aprendido la lección a través de sus experiencias.

Las empresas maduras (Guerras & Navas, 2007)³³ están acostumbradas a reducir los riesgos de todo tipo en su producción y en la calidad de sus procesos, sumándose a estándares internacionales a través de las certificaciones. En un principio asumir el cambio no fue fácil, debido al seguimiento de los parámetros establecidos en las ISO, pero tuvo sus frutos. Esto muestra que las empresas saben con certeza que esto les permite ser competitivas en el mercado y mantener unos estándares de calidad, y seguridades internacionales. Les facilita también reconocer las mejores opciones en la cadena de suministros y la venta eficiente de sus productos.

Desde el 2005 el Marco de Acción de Hyogo para la Reducción del Riesgo de Desastres 2005 - 2015, convocó al “aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres”, utilizando como escudo el conocimiento, la innovación y la educación frente al cambio climático y los fenómenos de origen natural; posteriormente, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, en su prioridad N° 3 promovió a: “la inversión pública y privada en la prevención y la reducción del riesgo de desastres, mediante medidas estructurales y no estructurales, como elementos esenciales para aumentar la resiliencia económica, social, sanitaria, cultural de las personas, las comunidades, los países y sus bienes, así como el medio ambiente.” Se da un lugar importante en este tipo de gestión, a “factores que impulsen la innovación, el crecimiento y la creación de empleo” en los territorios.

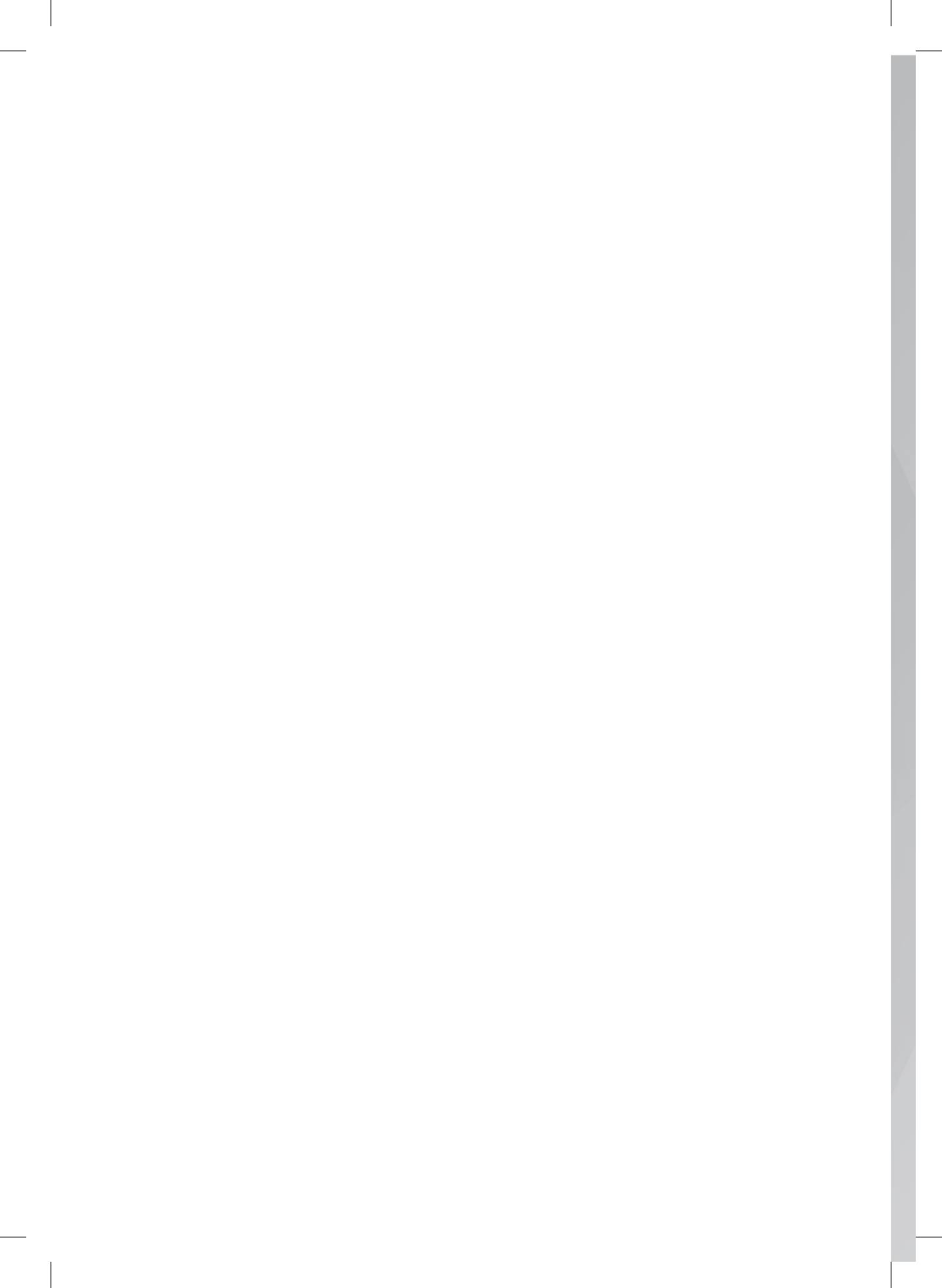
Durante esta transición entre paradigmas, se gestó la idea de que el riesgo de desastres y el desarrollo sostenible deben ser temas de una misma agenda. La concepción del riesgo de desastres como consustancial al desarrollo sostenible, pasa por abandonar la

33. Una industria se entenderá como madura cuando su tasa de crecimiento comience a reducirse, con unos niveles de crecimiento escasos, llegando incluso a ser nulos. Una vez que la empresa entra en este nivel de industria, las posibilidades para que la empresa crezca son muy reducidas, lo que lleva aparejado un aumento de la competencia entre todas las empresas que se encuentran asentadas en dicha industria.

práctica de trabajar en la seguridad solamente desde adentro: “mirarse el ombligo”. En consecuencia, es necesario dar el “salto” y lanzarse a la idea revolucionaria de gestionar acciones que permitan que la empresa mire a su alrededor, y se vea también como parte integral de su entorno: “ver el resto del cuerpo”. Se trata de un cambio de paradigma como el que la humanidad experimentó cuando pudo comprobar mediante fotografías satelitales que la tierra era parte de una constelación cósmica.

Los CEO tanto de pequeñas, medianas y grandes empresas, así como los nuevos empresarios, tienen frente a sí mismos el mayor reto de sus carreras: aprovechar el momento de cambio en el que están inmersos sus negocios. El liderazgo con que decidan asumirlo será determinante para ponerse a la vanguardia de la innovación y creatividad para la construcción de resiliencia empresarial. Esta actitud repercutirá en la estabilidad misma del negocio, donde el valor compartido será la clave para ¡ganar-ganar!, en los lugares que generan sus productos o servicios.

Tanto para la empresa, como para las comunidades y las personas, el “cambio interno” tiene repercusiones en el entorno. Las empresas en todo el mundo están comprendiendo el reto que tienen para liderar sus organizaciones en la transformación desde su propio quehacer, la manera de como leer sus entornos y valorar el riesgo de desastres y así impulsar un cambio positivo hacia la resiliencia de los negocios.



CAPÍTULO 3

El negocio que sobrevivió a los cambios: **“la rana que pudo saltar”**



Empresas resilientes en acción que se atrevieron a saltar

“No dudes jamás de la capacidad de tan solo un grupo de ciudadanos conscientes y comprometidos para cambiar el mundo. De hecho, siempre ha sido así.”


Margaret Mead

Para que las empresas puedan reaccionar de manera temprana, cambien y “salten” para salir del estado de letargo en que se encuentran sumergidas en su entorno, es necesario observar, hacer seguimiento y actuar sobre los eventos grandes, medianos y pequeños, sumado al aprendizaje a partir de sus propias experiencias o de las sufridas por otras organizaciones.


Un cambio de paradigma, es estratégico: las empresas deben tener una mirada integral de su existencia y quehacer; es tan importante la mirada hacia adentro para gestionar sus propios riesgos, como la mirada hacia afuera para comprender el espacio físico, social, económico, ambiental, productivo donde estén ubicadas; así como su cadena de valor y de suministros. Las empresas requieren generar procesos de apertura hacia el entorno, porque su seguridad no depende solo de ellas mismas, sino que debe ser extendida y construida, en, y con el contexto donde se asientan. Desde lo conceptual,

también es necesario que se comprenda, que si bien los eventos que logren afectarlas pueden tener como detonantes la dinámica natural (sismos, inundaciones, huracanes, deslizamientos, etc.), en todo caso, no son de ninguna manera “desastres naturales”.

Existen ejemplos exitosos de empresas que decidieron “saltar antes de quedar hervidas”; estas experiencias han sido recopiladas por el Instituto Global de Educación y Formación (por sus siglas en inglés GETI) de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres - UNDRR de Corea³⁴. La clave del éxito de estas empresas radica en que se involucraron con sus entornos, desarrollando nuevos productos y servicios que atienden problemáticas sociales o ambientales. Para esto, una empresa necesita redefinir el negocio alrededor del cliente y resolver sus problemas, con productos no tradicionales, adaptándose a los entornos cambiantes, para generar ganancias sostenibles; es decir, gestionando el riesgo de desastres, por ejemplo:



La empresa de telefonía celular y de soluciones empresariales, DIGICEL, fundada en el 2001 en Jamaica, cuenta, además, con negocios en varios países del Caribe, Asia y Pacífico. Su premisa es: “no existe un sustituto para una buena planificación”. Cuenta con más de 300 torres de telecomunicaciones en distintas ubicaciones remotas a lo largo del Pacífico, creando con ello redundancia del sistema. Con esta estrategia de ampliación de su cobertura, busca ser competitivo en este mercado y preparar el negocio para asumir la demanda en caso de desastres (GETI-UNISDR, 2018).



34. <https://www.unisdr.org/incheon>

En el sector terciario o de servicios, este caso es muy representativo; demuestra la importancia de realizar inversiones sensibles al riesgo de manera anticipada, para proveer de resistencia y redundancia a las instalaciones e infraestructura frente a eventos potencialmente peligrosos. Aunque inicialmente se hayan realizado inversiones relativamente altas, la relación costo/beneficio a mediano y largo plazo es muy grande. Más, aun cuando esta inversión sometida a un evento disruptivo, resiste adecuadamente y permite que los negocios sigan funcionando incluso en plena crisis, lo que genera aumento en la demanda de servicios, abre nuevos mercados por su gran confiabilidad en emergencias, incrementando su reputación y las ganancias del negocio.

Algo similar ocurrió en el terremoto de Chile de 2010; en el momento en que un periodista de CNN Internacional transmitía en vivo una noticia desde la capital, ocurrió el sismo. Lo que se hubiese esperado era que la telefonía móvil dejara de funcionar, debido a fallas en la infraestructura de transmisión y el aumento de la demanda de miles de usuarios intentando comunicarse. Sin embargo, algo inesperado sucedió, el periodista sin ningún problema pudo seguir conectado con el estudio vía celular, para ese momento ya haciendo cubrimiento de la noticia por el terremoto; con asombro anunciaba que, a pesar del sismo, él podía seguir comunicándose. Este acontecimiento visto en la televisión por muchos chilenos, aumentó la demanda de la empresa para la prestación del servicio a nuevos clientes, que venían de la competencia. Esto le generó grandes ganancias a la empresa y vio reflejados los beneficios de la inversión realizada en reducción del riesgo de desastres previa al terremoto.

A continuación, otro ejemplo que nos ilustra acerca de la gestión del riesgo de desastres en el continente asiático:



En Japón un día después del terremoto de 2011, los diez supermercados en Tohoku suministrados por Seven & Holdings Co. Ltd. volvieron a abrir sus puertas (incluso algunos

el mismo día del desastre). Los gerentes de las tiendas locales tenían la autoridad y capacidad para reabrir rápidamente. El día después del terremoto, múltiples rutas de logística eran seguras y 400 trabajadores procedentes de zonas no afectadas fueron trasladados para ayudar. La compañía de distribución revisó su plan de contingencia siete veces tras el terremoto de Kobe en 1995 (GETI-UNISDR, 2018).

Esta experiencia de la cadena de supermercados en Japón, demuestra la importancia de los preparativos y el conocimiento de su negocio (rutas de logísticas, ubicación de sus empleados, etc.), previo a la manifestación de eventos potencialmente peligrosos. Estos preparativos fueron claves para garantizar el éxito de una rápida recuperación del negocio, logrando ofrecer productos de primera necesidad en un momento de emergencia. La acción de revisar varias veces su plan de contingencia nos deja como enseñanza la importancia de chequear y poner a prueba todos y cada uno de los protocolos de actuación contenidos en los planes. De la mano con ejercicios previos de entrenamiento como simulaciones y simulacros dará como resultado que la respuesta sea eficaz y eficiente, para reestablecer en el menor tiempo posible la apertura de los negocios.

La empresa Mori Building³⁵, bajo la filosofía “construir una ciudad en la cual refugiarse, no de la cual escapar”, ha desarrollado un próspero negocio gracias a la construcción de edificios seguros en caso de terremotos, que cuentan con un premium en sus precios debido a esta cualidad (GETI-UNISDR, 2018).

35. Mori Building Company., Ltda. Empresa japonesa fundada el 2 de junio de 1959. https://www.mori.co.jp/en/company/about_us/history.html

Este caso resulta muy llamativo, porque se puede ver efectivamente como la gestión del riesgo de desastres se potencializa como una “oportunidad de negocio”. Un compromiso serio y tangible por garantizar la vida de los clientes que adquieren propiedades en estos “edificios resilientes” y garantizar la seguridad de sus inversiones, es una manera creativa e innovadora de incrementar las ganancias de la empresa.

Un caso similar ha surgido en una cadena hotelera en México, que ha encontrado en la reducción del riesgo de desastres una oportunidad de negocio. Esta empresa se enfoca en ofertar paquetes turísticos, a bajos costos en sus instalaciones, que por sus características de diseño y construcción podrían servir de refugio frente a huracanes, acción que está incentivando el turismo local. Esta iniciativa, vista desde la responsabilidad social empresarial, es muy positiva para la empresa, porque aumenta su reputación. Desde el punto de vista económico, permite incrementar sus ganancias, que normalmente en temporada de huracanes se han visto afectadas por el bajo turismo extranjero.

De otra parte, en el continente de Oceanía tenemos la siguiente experiencia:



En febrero de 2011, Nueva Zelanda, se vio afectada por un terremoto de 6,3 grados de magnitud. Christchurch, una ciudad a 10 km del epicentro, desde 1990 había incorporado la gestión del riesgo de desastres a los servicios públicos. Estas prácticas permitieron el funcionamiento ininterrumpido de los centros de telecomunicaciones afectados y de la mayoría de los puentes, así como la rápida apertura del Puerto Littleton. En esta misma ciudad, la empresa Orión, dedicada a la distribución de energía, invirtió USD6 millones en protección sísmica, previo a los terremotos de 2010 y 2011 en Nueva Zelanda.


Esta medida preventiva le ahorró USD65 millones a la compañía (GETI-UNISDR, 2018).




La prestación de servicios públicos normalmente es lo más afectado por la ocurrencia de los desastres. Si estos no poseen redundancia, los impactos pueden incrementarse de manera rápida, debido a una marcada dependencia principalmente para el funcionamiento de los centros urbanos y de producción. Dentro de los sistemas más importantes en el mundo contemporáneo, está el de la energía eléctrica, que establece con otros sistemas diversos procesos de interdependencia. La experiencia de Nueva Zelanda se constituye en una buena práctica de inversión en reducción del riesgo de desastres, tanto en una ciudad como en una empresa. Se demuestra una relación clara de costo/beneficio, representada en bajos impactos en las instalaciones e infraestructuras expuesta a los terremotos, la reapertura rápida y puesta en funcionamiento de estructuras críticas, así como las “ganancias obtenidas” por lo que “se dejó de perder” en el negocio por haber invertido antes.

Otro ejemplo que nos deja enseñanzas claves, sobre la importancia de fortalecer los sistemas que prestan servicios públicos como la energía y las telecomunicaciones, son los saqueos ocurridos en el contexto del terremoto de Chile de 2010. En ese momento, varios ciudadanos fueron detenidos por la policía por realizar saqueos en algunas tiendas de abarrotes, lo particular del caso era que, a los detenidos, al ser requisados por la policía se les encontraron múltiples tarjetas de crédito de su propiedad, es decir que contaban con “dinero plástico. Se trataba entonces, de personas con un buen poder adquisitivo que se suponía, por su condición no deberían haber recurrido a esta práctica delictiva; sin embargo, los cajeros electrónicos no funcionaban, porque el sistema eléctrico y comunicaciones de algunas zonas de la ciudad habían colapsado. Esta circunstancia los motivó a saquear víveres para sus familias, lo que dista mucho de lo que pasa en otros contextos de desastres, cuando se presentan saqueos de electrodomésticos de alto costo. El instinto de supervivencia fue lo que impulsó a estos ciudadanos a actuar de esta manera, cuando su “dinero plástico” no servía de nada.

Otras experiencias nos muestran como la flexibilidad y el estar abiertos a reinventarse en crisis para reponerse de manera rápida y efectiva de una situación problemática, permite salir fortalecido de la misma. Es el caso de Nokia:




A raíz de un rayo que golpeó la planta de microchips en Nuevo México, la empresa que era el proveedor clave, de empresas de telefonía móvil, dejó de funcionar. NOKIA hace un movimiento rápido, cambia de proveedor y rediseña sus teléfonos para que aceptaran cualquier chip. A raíz de esta situación NOKIA tuvo un incremento de 42% al año siguiente (GETI-UNISDR, 2018).



Circunstancias de este tipo, ponen a prueba la resiliencia de una empresa, la cual muy probablemente tendrá que adsorber de manera inteligente las posibles pérdidas, asumiendo los aprendizajes de la crisis para transformarse o reinventarse positivamente. Es así como la innovación y la creatividad deben acompañar las estrategias de resurgimiento, para que pueda permanecer en el mercado, pero de una manera distinta y con nuevas ventajas competitivas.

Un buen ejemplo de “adaptación positiva” es la que realizó esta pescadería en el Reino Unido:



Las inundaciones en Reino Unido en el 2014 forzaron la evacuación de 16 mil familias en Inglaterra y Escocia. Inglaterra sufrió grandes pérdidas debido a inundaciones. Uno de los afectados fue el Bar Merchant’s Fish, en Inglaterra, negocio que se vio impactado por una inundación, cuya ocurrencia se estima cada 50 años. Los equipos del bar quedaron destruidos y no contaban con seguro. El dueño del establecimiento optó por una ingeniosa

solución. Durante el reacondicionamiento del negocio, instaló un sistema hidráulico en los refrigeradores para elevarlos ante cualquier inundación; los motores de estos equipos se ubicaron en la parte superior para no quedar expuestos a las inundaciones (GETI-UNISDR, 2018).



A pesar de que perdió gran parte de su equipamiento para funcionar, el dueño de la pescadería decidió volver a invertir en el lugar, muy probablemente motivado por las buenas ganancias que obtenía antes de la inundación. El conocimiento del negocio es un elemento fundamental para decidir el nivel de “riesgo de desastres aceptable”, es decir, el nivel de pérdidas que se está dispuesto a asumir, por la ocurrencia de eventos potencialmente peligrosos.

El riesgo de desastres puede ser reducido, realizando acciones sencillas y de bajo costo, que como en el caso presentado, demuestran que es posible tener un negocio expuesto a inundaciones, lo que no significa que sea frágil. En este caso particular de la pescadería, aunque la exposición a futuras inundaciones es alta, la fragilidad de sus componentes se ha reducido al mínimo. Ello no quiere decir que no pueda verse afectada nuevamente, sino que el impacto futuro frente a la manifestación de inundaciones con características semejantes a la anterior será menor, por los cambios y las adecuaciones realizados. Es decir, que el negocio aumentó su resistencia y de paso su resiliencia.

Las alianzas público-privadas para la reducción del riesgo de desastres son hoy en día la mejor oportunidad para ejercer la responsabilidad y la gobernanza del riesgo de desastres. Un ejemplo europeo da cuenta de ello:



Escocia desde 1995 implementó una política nacional de planificación coordinada de la gestión del agua sobre determinadas áreas geográficas. En el marco de esta política

promotores inmobiliarios, compañías de seguros y otros actores trabajan en conjunto. Estas estrategias han generado que la construcción en llanuras susceptibles de sufrir inundaciones sea actualmente casi nula. De las 29 autoridades locales sólo Moray no participó (la cual todavía sufre graves daños por inundaciones y dificultades para acceder a seguros) (GETI-UNISDR, 2018).



El sector inmobiliario en la mayoría de los países dinamiza de manera importante la economía y la generación de empleo, al suplir una de las necesidades básicas humanas, como lo es la vivienda. Esta debe estar armonizada con la gestión del riesgo de desastres, lo que conlleva a la motivación para que el negocio inmobiliario incurra para su crecimiento en el marco de unas condiciones de seguridad, sostenibilidad y resiliencia. La experiencia en Escocia, muestra como todos los intereses en el desarrollo de un territorio, por ejemplo, desde el sector inmobiliario, pueden tener un espacio de diálogo y negociación en beneficio de la sociedad. Pero que también en ausencia de esta condición, como un próspero negocio puede continuar siendo impactado de manera negativa, cuando no se comprende el entorno y se desarrolla al margen de las problemáticas de este.

El tsunami del Océano Índico en 2004, impactó grandes áreas costeras, en las cuales se habían asentado grandes complejos hoteleros, sin considerar las condiciones del entorno (barreras de protección natural, las olas y el viento), contribuyó a la generación del riesgo de desastres en el sector turístico. Si el diseño y construcción de instalaciones, y destinos turísticos hubiese sido resiliente, la cantidad de víctimas fatales asociadas al evento, así como la pérdida de empleos por las infraestructuras e instalaciones turísticas dañadas hubiera sido menor.

Las empresas que trabajan internamente para conocer y reducir el riesgo de desastres pueden consolidar una ventaja competitiva,

otorgada por la claridad de lo que puede ocurrir en el entorno y, en consecuencia, la preparación para afrontarlo, esto les proporciona la ventaja de reducir el riesgo de desastres y mantener una agenda para estar alerta con el entorno, y frente a la ocurrencia de desastres, estar lista para actuar y reconstruir mejor.

La cadena de suministros en el entorno empresarial

“En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros.”

Michel Porter

La estrategia del valor compartido, en principio no se asocia con la gestión del riesgo de desastres, aunque sí fue pensada para impactar positivamente a las sociedades, sin dejar de aportar al crecimiento económico y a la competitividad de la empresa. El valor compartido fue utilizado como un argumento empresarial a favor de la reducción del riesgo de desastres, en el documento de Evaluación Global de la Reducción del Riesgo de Desastres - GAR-2013 “del riesgo compartido a un valor compartido”, tratando de explorar la relación existente entre las prácticas de inversión en los negocios y los riesgos de desastres.

El GAR 2013 tuvo un excelente acierto al establecer la relación entre valor compartido con reducción del riesgo de desastres, ya que, si se acepta que gestionar el desarrollo, es gestionar el riesgo de desastres y viceversa; estos conceptos se concebirán estrechamente ligados. El valor compartido para la empresa es una forma de mejorar y proteger los entornos en donde está enclavada. La visión es que, al aportar mejoras de manera innovadora y rentable, económica, ambiental y socialmente para ambas partes, se está garantizando, por un lado, una mejor vecindad como espacio de trabajo y por otro, asegurando nuevos clientes y en consecuencia, desarrollo para todos.

Uno de los argumentos del GAR 2013, desde una perspectiva de desastres, es que cada vez más, las empresas muestran su preocupación por las pérdidas materializadas directas, desastres en sus

bienes y activos o por las pérdidas indirectas en sus cadenas de suministro. Factores que disminuyen su rendimiento y sus ingresos, y por consiguiente su rentabilidad. En este sentido, la premisa que el riesgo es consustancial al desarrollo, es la clave para entender la relación entre cadena de suministros, valor compartido y gestión del riesgo de desastres.

Es fundamental la interconexión entre las grandes empresas y las micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de insumos. Muchos de los grandes negocios internacionales dependen de las Pymes, en calidad de socias y como proveedoras. Esto significa que el riesgo de la cadena de suministro, se relaciona directamente con la capacidad de las Pymes para gestionar sus riesgos de desastres.


La cadena de suministros es una de las partes neurálgicas para una empresa, funcionan como un sistema que sustenta a los territorios para su desarrollo económico, social, físico y ambiental. Para las empresas no es suficiente producir oportunidades de negocio, sino que, mediante la apuesta de construir capital, debe existir un valor compartido con el entorno.

La presencia de la empresa que genera recursos para una región, así como ofertas de empleo, también puede contribuir a activar el riesgo de desastres en el territorio, si no se comprende adecuadamente el entorno. Además de la gestión del riesgo de desastres, es necesario un aporte de bienestar que permita ser compartido, como un valor entre las comunidades. No se trata, con ello, que las empresas repartan sus dividendos, sino que promuevan inversión en los entornos y con ello se gestionen las vulnerabilidades existentes, impactando positivamente, reduciendo el riesgo de desastres sobre el territorio, su cadena de valor y su cadena de suministros.


La cadena de suministro es un factor clave que puede salir afectado, ante la ocurrencia de fenómenos naturales, impactando el funcionamiento de la empresa, sumado a la exposición y fragilidad del entorno en los territorios. Esto se ha agravado aún más, debido a que las cadenas de suministro y los sistemas de producción

que están globalizados han generado nuevas vulnerabilidades. Si bien las cadenas globales de suministro aumentan la eficacia y disminuyen costos para los negocios, éstas pueden tener riesgos ocultos de desastres y generar consecuencias potencialmente devastadoras para diversos actores, incluidos los inversionistas y los mercados (ONU, 2013).

La clave es que el valor compartido debe ser creado en todos los lugares en que se encuentre la empresa, su cadena de valor y su cadena de suministros. No solo para construir condiciones de seguridad para el entorno al gestionar el riesgo de desastres, sino para garantizar con ello la continuidad y sostenibilidad del negocio. Así las cosas:



De manera crítica, el comercio global, los mercados financieros y las cadenas de suministro han establecido un grado cada vez mayor de interconexión. Cuando surgen desastres locales en las economías integradas en el ámbito mundial, los impactos generan ondas expansivas a lo largo de las cadenas de suministro regional y global, todo lo cual ocasiona pérdidas indirectas para empresas y negocios que están ubicados al otro lado del planeta (ONU, 2013, pág. 27).



Las vulnerabilidades físicas, sociales, económicas, ambientales preexistentes en los territorios, que pueden afectar la cadena de suministros de una empresa, donde quiera que estén ubicadas, deben intervenir para reducir el riesgo de desastres.

Frente a las tres formas de construir valor compartido, para esta reflexión privilegiamos la redefinición de la productividad de la cadena de valor, como una de las formas de construir valor compartido. Nos centramos en uno de sus elementos claves de competitividad que es la cadena de suministros. En este aspecto, se enfocará el valor compartido para encontrar soluciones resilientes a problemáticas de las comunidades que puedan afectar o limitar el desarrollo de la cadena de suministro.

La cadena de valor engloba las actividades primarias relacionadas con la logística interna y externa, la fabricación y distribución del producto o servicio, y con las actividades de apoyo que tienen que ver con la tecnología, los recursos y la infraestructura misma de la empresa.

Así las cosas, la cadena de suministro está relacionada y tiene todo que ver con las actividades primarias del proceso de la cadena de valor. La cadena de suministros se enfoca en actividades que van desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Es el proceso que se encarga de la planificación o coordinación de las tareas a cumplir para poder realizar la búsqueda, obtención y transformación de distintos elementos para hacer un producto y comercializarlo.

Desde el punto de vista empresarial, ambas cadenas, de valor y suministro, se complementan en el proceso de construcción de valor. No obstante, para la gestión del riesgo de desastres, es más relevante trabajar sobre la cadena de suministros, ya que este proceso tiene como base el manejo de los abastecimientos y la logística de los materiales para la producción y comercialización, es decir, es el corazón de una empresa. Mientras, las actividades de apoyo de la cadena de valor relacionada con la parte administrativa y de logística, son elementos mucho más internos, donde hay mayor gobernabilidad y dependen más de las protecciones internas. En otras palabras, están cubiertas por el sistema de seguridad y los seguros de la empresa.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible³⁶, establece la coherencia en la eliminación de la pobreza, la acción climática y la resiliencia de las ciudades y los asentamientos humanos. Estos propósitos tienen particular relevancia a la luz de los indicadores comunes que vinculan estos objetivos, con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y son justamente los elementos sobre los que debe realizarse la creación

36. Desde donde se reconoce y reafirma la necesidad urgente de reducir el riesgo de desastres consignado en el Marco de Sendai.

de valor compartido en función de la productividad y las ventajas competitivas.

Es necesario que el valor compartido se consolide en torno a los objetivos de desarrollo sostenible, para dar apoyo a la cadena de suministros de las empresas y finalmente, como parte de las acciones que reducen la vulnerabilidad y el riesgo de desastres. La creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales; sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual buscan ayudar a aliviar los problemas sociales. De esta manera se puede construir a largo plazo una ventaja competitiva.

Una encuesta realizada en 62 países indicó que, durante el 2011, el 85% de las organizaciones habían tenido al menos una interrupción en las cadenas de suministros (ONU, 2013). Estas cifras demuestran lo frecuente y relevante de esta problemática; la buena noticia es que en los últimos años se han presentado grandes avances en el análisis y modelización del riesgo de desastres en las cadenas de suministro. Estos insumos permiten que las empresas analicen diversas estrategias para reducir el riesgo en las cadenas de suministro. Entre los que se cuentan:

(...) la elaboración de inventarios, la reducción del tamaño de las cadenas de suministro y el aumento de su visibilidad, el diseño de soluciones para la portabilidad de la información, la diversificación del riesgo mediante la creación de redundancia, la definición de proveedores y canales alternativos de distribución, mejores relaciones con los socios de las cadenas de suministro, la reubicación o protección de las instalaciones de alto riesgo y una estrecha colaboración con el sector público (ONU, 2013, pág. 269).

La cadena de suministro se perfila como un elemento de vanguardia que se deberá cuidar en los procesos de gestión del riesgo de

desastres a futuro, ya que se trata de un factor de sostenibilidad vital para la empresa y para el entorno simultáneamente. El enfoque de mantener a salvo los aspectos que determinan los ODS son una clave a favor de ayudar a mantener la cadena de suministros de las empresas y de las Pymes, y con ello gestionar el riesgo de desastres para los territorios.

CAPÍTULO 4

El negocio que se hace resiliente:
“la rana que se prepara para saltar”



¡Atreverse a dar el salto! para hacer negocios resilientes

“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas”.

Mario Benedetti

Una de las claves para construir resiliencia en los negocios, es abandonar los paradigmas antiguos que los mantienen atados a una zona de confort. Sin poder “saltar”, sin responder con eficiencia a las urgencias del entorno. Algunas empresas, a pesar de la seguridad que les brinda “la rama” de lo conocido, se arriesgan y se lanzan, “se rompe la rama”, y la fuerza de las circunstancias obliga a emprender el salto y superarse a sí mismas.

El cambio de paradigma empresarial, en la era del conocimiento, exige una nueva manera de relacionarnos. Desde luego, la solución a los problemas no la encontraremos en el modelo mental desde donde se han creado. En efecto, al considerar que la principal fuente de riqueza ya no es el capital, sino que proviene de la creatividad, la invención, y la inteligencia, algunas empresas han redefinido sus

valores entendiendo que lo más importante es crear espacios para que florezcan las personas que las lideran.

Lo anterior tiene que ver con los nuevos liderazgos y nuevas empresas, donde se ponen en juego maneras alternativas de relacionamiento de los negocios con sus entornos, para ser resilientes. Construir resiliencia en los negocios tiene que ver con un cambio de paradigma: del “riesgo compartido a un valor compartido”. Las nuevas dinámicas del liderazgo, pasan por la innovación, con la puesta en práctica de soluciones ajustadas a las necesidades actuales, en un reconocimiento de los entornos empresariales, así como de sus cadenas de suministros y de valor.

Desde la vida personal y también para los negocios, cada vez las soluciones, que tradicionalmente nos enseñaron a dar, son más difíciles de poner en práctica, puesto que los problemas han cambiado, presenciamos cómo cada vez menos personas pueden salir a buscar empleos, en vez de esto tienen que crearlo, pues los empleos tradicionales se transforman o desaparecen de acuerdo con el aumento de la tecnología. La innovación es un producto emergente que surge de la reflexión sobre la observancia de las necesidades o problemas que se suceden en el entorno. Son formas novedosas de resolver problemas, pueden apuntar en las empresas a nuevos procesos de gestionar el riesgo de desastres, la utilización de nueva tecnología, conceptos, ideas, productos, servicios y prácticas que construyan valor compartido.

Por otro lado, la innovación es democrática, inclusiva y no corresponde a jerarquías. Las empresas deben estar abiertas a todos los empleados, cualquier persona puede desarrollar una innovación a lo que hace y transformar un proceso que potencie la empresa. En la era del conocimiento, la creatividad³⁷ y la innovación³⁸, tienen un papel protagónico en la gestión del riesgo de desastres. Este es el reto real al que se enfrentan los CEO’s y empresarios en el mundo.

37. Ideas nuevas apropiadas a los entornos empresariales.

38. La aplicación de esas creatividades en procesos acciones, productos y servicios empresariales.

La clave de las empresas resilientes es la generación de competitividad y diferencia en el mercado, mediante creatividad e innovación, respetando el entorno ambiental, social, cultural de su empresa y de sus procesos para generar valor compartido.

Desde hace unas décadas, las empresas utilizan cursos entre sus empleados para el uso del proceso del pensamiento lateral³⁹. Esta técnica parte de la premisa que cuando se sabe lo que se quiere, pero no se sabe cómo hacerlo, se utiliza el pensamiento lateral, que no está regido por la lógica sino por la creatividad. Desde esta perspectiva, la idea es despertar y construir ideas que no están bajo la lógica del pensamiento rutinario.

En el mundo contemporáneo, están aumentando los ejemplos de nuevos negocios que parten del pensamiento lateral, de cuestionar lo que estaba establecido; por ejemplo, durante muchos años, el automóvil se vio como un bien de uso individual, pero hoy en día tendencias como el carpooling, en muchos países está ayudando a reducir el tráfico y el caos vehicular y en parte a cuidar el ambiente. ¿Cómo se hace? Varias personas cuyo destino es similar viajan en un mismo vehículo, algunos de sus beneficios son: sustentabilidad económica, social y ambiental; el ahorro de tiempo, reducción del CO₂, prevención del estrés y la posibilidad de socializar con nuevas personas que redundan en beneficios para la salud física y mental. Por otra parte, prácticas como el coworking, donde profesionales freelance comparten ambientes de trabajo con otras personas, o las formas novedosas de movilidad, como las bicicletas o patinetas eléctricas, ofrecen soluciones alternativas a los problemas tradicionales.

En el caso de las empresas, es frecuente y comprensible que estas recurran a sus soluciones conocidas y al sentido común para resolver problemas. Por ejemplo, el riesgo en las empresas es abordado con acciones de aseguramiento de los activos y con


39. Este término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral thinking* y publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo.

preparación para la atención de emergencias y crisis. Al surgir el tema del riesgo “con apellido” de desastres, por lo general los líderes automáticamente ponen en práctica las mismas metodologías empleadas anteriormente. El uso de estos patrones “naturales” y habituales conocidos, sin que medie un ejercicio consciente de reflexión, establece un límite a la creatividad y a la posibilidad de ver de manera más integral el problema. El riesgo de desastres en un territorio, donde la empresa es uno de los actores, es un contexto nuevo donde el enfoque tradicional no es suficiente y a todas luces no crea resiliencia. El acercamiento a una solución que este nuevo reto implica, parte de un pensamiento lateral, que permita encontrar alternativas creativas como la adaptación de acciones para la generación de valor compartido.


En este punto los lectores se estarán preguntando: ¿Valor compartido, capitalismo responsable o el cuarto sector para gestionar el riesgo de desastres? A renglón seguido, surgen inquietudes como: ¡Eso nunca se ha intentado!; ¡Mejor seguir con responsabilidad social empresarial!; ¡Es una idea que no se puede aplicar!; ¡No es práctico!; ¡Nadie lo aceptará! Todas estas expresiones son comprensibles, pues todos tenemos niveles de reticencia a experimentar nuevas acciones. No obstante, vale la pena discernir que los desafíos que plantea el contexto contemporáneo son inéditos, y como tales, no tendría sentido hacer frente a ellos con las mismas respuestas del pasado. Recordemos la famosa frase de Albert Einstein: “No podemos resolver los problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”.

Esto es justo lo que les urge a los líderes de negocios, el reto de repensar ideas establecidas, para romper una gestión que parte de premisas de pensamiento rutinario frente a un problema común que son los desastres. Este es el momento histórico que exige alternativas e ideas creativas para solucionar problemas en un entorno cambiante, no podemos dar soluciones que pertenecen a la era industrial, en la era del conocimiento. Es necesario hacer uso de una nueva caja de herramientas, en donde encontramos

recursos como la metodología del pensamiento lateral, que permite el planteamiento de múltiples preguntas acerca del producto de la empresa, de los procesos, del cliente y de todos los grupos de interés, así como de la afectación al medio ambiente, de la competitividad, entre otros. Así mismo, desde la prospectiva, se abordan reflexiones para el cambio:



Un mundo en permanente mutación, en el que las fuerzas del cambio trastocan constantemente la inercia y los hábitos, las organizaciones se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar con flexibilidad, pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica (Godet & Durance, 2011, pág. 28).



Actualmente el derrotero de muchas de las empresas o negocios tiene como principal objetivo, la máxima rentabilidad económica, mediante la venta de sus productos o servicios. Ahora bien, desde el pensamiento creativo se puede hacer uso de la propuesta del valor compartido, para mantener la competitividad de la empresa creando ganancia para sí misma y a su vez, ganancia para la comunidad. Con esta práctica se contribuye a reducir la pobreza y se mejoran los estados de bienestar de los entornos, también se mitiga la construcción potencial y la materialización de pérdidas en un territorio.

Esta visión nueva para las empresas, contribuye a generar ganancias y competitividad para ellas, mientras crea ganancias para el entorno. En efecto, esto puede traducirse en la reducción de vulnerabilidades para sus grupos de interés y la comunidad o las personas relacionadas con la cadena de suministros y de valor. Las empresas para que sean resilientes requieren de personal y gerentes o directores ejecutivos resilientes.

Superar el riesgo de desastres para construir resiliencia

“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo”

Gandhi

Cada empresa debe llegar a sus propias conclusiones de cómo realizar la gestión del riesgo de desastres, de manera inteligente y acorde con el contexto donde se ubican espacialmente sus instalaciones, infraestructuras, cadena de suministros y cadena de valor. Decidirse por acciones de cambio que den nuevas opciones de sostenibilidad a los negocios.

La transición del enfoque de la noción de desastre a la de riesgos, pasa por el desarrollo de innovación y planificación estratégica que incidan directamente en la sostenibilidad de los territorios. Esta transición conceptual y operativa, se debe realizar desde la consideración de las dinámicas particulares de cada caso. Para pasar de reducir los riesgos de desastres, a una acción más estructural que implica gestionar el riesgo de desastres.

Existen más posibilidades de trabajar en el riesgo de desastres que en el desastre en sí. El riesgo de desastres actualmente se reduce y se trabaja en prospectiva, se identifican sus componentes (amenaza, vulnerabilidad y resiliencia) para actuar en ellos. Por su parte, el desastre tan solo se atiende y no se identifican sus causas, como la materialización de un riesgo. En cambio se generan nuevos riesgos que inexorablemente conducen a un nuevo desastre, se trata de poder intervenir las condiciones preexistentes o los factores causales para conseguir reducir el riesgo y evitar que se concrete en desastre.

La materialización de eventos naturales, socio-naturales, antrópicos y tecnológicos en desastres, que ocurren en cualquier

territorio, puede afectar la seguridad y sostenibilidad de los negocios, su reputación y la confianza en el mercado de clientes, proveedores y consumidores. El riesgo de desastres no se detiene en la puerta de la fábrica. Los negocios que conocen sus riesgos invierten para reducirlos y se preparan para afrontar las crisis de manera anticipada, aumentan su seguridad, permanencia, sostenibilidad y competitividad en un mundo globalizado, con múltiples incertidumbres y escenarios de riesgo.

La apreciación del riesgo, su tratamiento y el manejo de incidentes, son los tres elementos claves para garantizar la continuidad de los negocios. De esta manera se supera la discusión sobre el riesgo de desastres, se establece el campo de acción con más posibilidades para el cambio, desde un enfoque en la construcción de resiliencia y su sinergia con las agendas, y pactos internacionales.

La resiliencia apunta a la construcción de capacidades, implica pasar de una condición de asistido a una de resiliente. Se compone de cuatro elementos que sirven de puente entre el riesgo y el desarrollo, los cuales durante mucho tiempo se han disociado, como si no tuvieran relación entre sí. Los elementos son: conocer para resistir y permanecer; es decir, conocimiento del riesgo, del territorio, de las personas, de los negocios, e invertir en hacernos fuertes. El segundo es: adaptarse positivamente y no conformarse; que implica la actuación propositiva. El número tres es prepararse para afrontar; lo que indica la realización de acciones de fortalecimiento y el cuarto: tener la capacidad de planificar la recuperación antes de que suceda el desastre; para que cuando ocurra, la recuperación sea eficiente y rápida. Este último como proceso de ruptura de las prácticas y modos inadecuados de desarrollo (Peralta & Velásquez, 2017).

La construcción de la resiliencia en un negocio pasa necesariamente por el camino de la reducción del riesgo de desastres, como un tema transversal para las agendas internacionales. La reducción del riesgo de desastres es el propósito principal del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, dinamizado a partir de la aplicación de sus cuatro prioridades:

1. Comprender el riesgo de desastres.
2. Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres para gestionar dicho riesgo
3. Invertir en la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia.
4. Mejorar la preparación frente a desastres para una respuesta eficaz, y para “reconstruir mejor” en la recuperación, rehabilitación y reconstrucción.

Visto de una manera sistémica, necesariamente se le suman acciones de otras agendas internacionales, así:

La Cumbre Humanitaria, que entre otras cosas, impulsa la inversión para reducir el déficit de financiación de las necesidades humanitarias e invertir en las capacidades locales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS-, con sus 17 derroteros promueve un trabajo conjunto de los países por reducir los factores subyacentes del riesgo de desastres, donde la erradicación de la pobreza en todas sus formas es su primer objetivo.

En el marco de las acciones de Naciones Unidas relacionadas con el cambio climático se realiza el Acuerdo de París, cuyo objetivo es reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza.

Así mismo, los compromisos de las organizaciones públicas y privadas en el Pacto Mundial (Global Compact), promovido por ONU, funcionan como una plataforma de políticas y un marco práctico para las compañías que están comprometidas con la sustentabilidad y prácticas de negocios responsables. Mediante este Pacto Mundial, desde el año 2000, se busca alinear las operaciones y estrategias comerciales, con diez principios universalmente aceptados. Los principios abarcan las áreas de derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción; así como la catalización de acciones en apoyo de metas más amplias de la ONU. Este es el legado de Kofi Annan, bajo el movimiento moderno de la

sostenibilidad corporativa.

Otra acción que se suma, a las agendas y pactos internacionales, es ARISE - Alianzas del sector privado para hacer sociedades resilientes, la cual es una pieza clave en este rompecabezas de la reducción del riesgo de desastres, que liga al sector público y privado en este propósito. ARISE surge de una iniciativa del sector privado, impulsado por la Oficina de Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres -UNDRR-. Su objetivo es unir a los negocios con el sector público y otras partes interesadas, promoviendo las asociaciones y el intercambio de conocimientos, para ayudar a cumplir los objetivos y metas del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030.

Frente a todos estos compromisos, la construcción de negocios resilientes tiene como reto central gestionar el riesgo de desastres en el entorno, como un nuevo ámbito empresarial.

Líderes en resiliencia empresarial: cualidades y retos

“Una mala persona no llega nunca a ser buen profesional”.


Howard Gardner

La adaptación de los líderes empresariales a las nuevas circunstancias y entornos de forma rápida y flexible permite respuestas ajustadas a las demandas actuales. Nos enfrentamos a un nuevo paradigma para mirar la realidad de la que hacemos parte, lo cual implica una transformación de la forma de pensar, de relacionarnos con nosotros y con el entorno, y fundamentalmente de los valores que guían las acciones.


Con frecuencia se entiende que el líder empresarial es alguien superior al resto del grupo y que desarrolla un tipo de inteligencia enmarcada en la competencia, y en la soledad del poder. Pero esta concepción está siendo superada; en contraste, el espíritu colaborativo ha hecho que en los últimos tiempos se hagan grandes hallazgos en relación con la definición de liderazgo que aportan beneficios para la empresa.

El espíritu competitivo, una de las cualidades que tradicionalmente se impulsa en la construcción de liderazgo, no contribuye a la esencia misma de un líder en resiliencia empresarial. Este último es básicamente un ser cooperativo dentro de su grupo y con el entorno, y no uno que fomenta la rivalidad. El título de gerente o director ejecutivo de una empresa no califica automáticamente como líder. Las entidades académicas pretenden educar a las personas para ser líderes, pero en realidad quizás lo que se esté logrando en buena medida, es la formación de administradores y supervisores cada vez más eficientes. Se trata de algo más complejo

y profundo, que no proviene exclusivamente de la formación académica, sino de cualidades que aluden a la integralidad en el ser humano. El liderazgo, en palabras de Kofman (2010), implica ser capaces de generar la cooperación entre los integrantes del grupo, rebasando el plano individual y proyectándose al colectivo; se trata del:



(...) proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.



La ambición en una persona significa ajustar los entornos a sus deseos creando exposición y fragilidad hacia las amenazas, es decir el riesgo de desastres. Como director de empresa está formado, para el enriquecimiento mediante la competencia, donde generalmente salen sacrificados los entornos de los territorios donde se ubican. Esta es una visión antiética del liderazgo, que no es sostenible para una empresa, ni para el planeta.

Un líder en resiliencia empresarial es quien tiene una visión profunda y sistémica de su negocio en relación con su entorno, desde su ámbito individual, lo que significa que es alguien que debe gobernarse así mismo antes que pretender hacerlo sobre otros.

Este líder se caracteriza por tener diez cualidades básicas, que son: autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación con el entorno, flexibilidad, creatividad y comunicación. Estas cualidades se deben consolidar para conectar, promover y aplicar la resiliencia, como parte del desarrollo individual y organizacional. Son referentes motivacionales, afectivos y actitudinales para quienes quieran asumir una nueva manera de

ser líder. Caracterizan así mismo, la identidad personal y el control de los procesos para el desempeño de las competencias en contextos específicos (Peralta & Velásquez, 2017).

Se realizó en Argentina una encuesta a 202 directivos y dueños de empresas, con el objetivo de identificar los elementos de calidad de vida. La premisa era que el desafío de un buen líder no pasa solamente por lograr buenos resultados en los negocios, sino también por alimentar las conductas personales que lo distinguen por su “buena calidad de vida”. Se encontró que el 84% de los encuestados declararon tener estrés en el trabajo, el 24% dijo sentirse muy estresado y otro 60% aseguró sentirse medianamente estresado. Entre las recomendaciones que se hacían para recomponer el balance de los mundos laboral y personal, se alentaba a que los líderes empresariales dispusieran de tiempo a solas o de recreación (Vistage, 2018).

La creación de resiliencia en la sociedad, para establecer una relación armónica entre empresa-entorno-empresa, debe empezar por los líderes empresariales mismos, como seres humanos que lideran una organización. La forma como perciben los altos ejecutivos su propia calidad de vida permite detectar altos niveles de estrés en este grupo. La interiorización de cualidades y el desarrollo de habilidades para vivir mejor, son necesarias para liderar exitosamente sus proyectos y negocios.

El fortalecimiento del líder en resiliencia empresarial empieza por impulsar en él cualidades, ya que estas crean hábitos. En consecuencia estos se expresan en resultados que impactan los espacios donde este líder se relaciona: hogar, empresa, amigos, familia. Patrones nuevos de pensamiento dejan atrás rutinas automatizadas anteriores, para abrirle espacio a que se manifieste la plasticidad cerebral en la creación de nuevos circuitos neuronales.

En la siguiente tabla se aprecia la conexión entre las cualidades a motivar en los líderes en resiliencia empresarial, partiendo del impulso a las cualidades (en el ser), para la construcción del hábito o práctica o método (en el saber) y que tienen como resultado o puesta en práctica de estos (el hacer).

CUALIDADES	HÁBITO CREADO	PUESTOS EN PRÁCTICA
Autoconocimiento	Reflexión interna	Renovación física, mental y espiritual
Compromiso	Proactividad	Responsabilidad para sí y el entorno
Respeto	Empatía	Relacionamiento efectivo
Inclusión	Mente abierta	Abierto a la diferencia
Confianza	Certidumbre	Crear en los demás
Reciprocidad	Beneficio mutuo	Actuar en el gana / gana
Articulación	Trabajo en equipo	Intercambio para la Innovación,
Flexibilidad	Aprender y desaprender	Romper paradigmas
Creatividad	Nuevas formas de mirar	Pensamiento lateral
Comunicación	Escuchar al "otro"	Comunicación asertiva

Un líder en resiliencia empresarial es aquella persona que ha pasado por un proceso de depuración interna, que tiene claros sus valores y su liderazgo. Es un ser humano dirigido a la creación de valor compartido, al servicio de la propia empresa, pero también de los entornos donde crea su propia riqueza. La acción consciente del nuevo líder, es el desarrollo del potencial que tienen las personas que lo siguen.

La revista Forbes⁴⁰ en el 2018 en un encuentro con el Comité de Harvard realizó los perfiles de los líderes del sector empresarial en los últimos diez años y estableció siete retos para los CEO's (Forbes, 2018). Estos son:

1. El aumento de la internacionalización de los negocios y las implicaciones de ello.
2. La priorización de la sensibilidad cultural, ante la deslocalización de las empresas en países con culturas diferentes.
3. Involucración en las políticas gubernamentales, tanto a nivel local como global.

40. Forbes es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como Forbes 500.

4. Erigirse como principales garantes de los valores de las organizaciones que representan.
5. Mantenerse al día en la era digital.
6. Invertir en conocimiento y habilidades
7. Los directivos deberán ver más allá de sus propios intereses y otorgar una importancia capital a aspectos externos tales como el calentamiento global y el cambio climático.

El primer reto hace referencia a que los CEO's en el marco de la globalización, se deberán enfrentar a temas en la internacionalización de los negocios: lo que implica el manejo de la subcontratación, inversiones en el exterior, la deslocalización, y gestión de múltiples filiales.

El segundo reto consiste en priorizar la sensibilización cultural que exige un ejercicio de conciencia y respeto. El tercer reto se refiere al involucramiento con políticas gubernamentales relacionadas con la regulación laboral o la política monetaria. El cuarto reto, con ser portadores de la ética que caracteriza a sus organizaciones, en ser el principal garante de los valores de las organizaciones que representan, dadas las crisis de credibilidad que se han presentado. Mostrar una imagen de compromiso y honestidad. El quinto reto, con el saber desenvolverse con los últimos avances tecnológicos e informáticos de la era del conocimiento; reto, en ser impulsor del desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios y la innovación de los trabajadores.

El último reto, el séptimo, plantea que los CEO's deberán tener una visión más planetaria, rebasar sus propios intereses y otorgar una importancia capital a problemáticas mundiales, sociales y ambientales. A esto podemos agregar la consideración de las condiciones propias de los entornos donde operan sus negocios. En un mundo en el que la interdependencia entre lo global y lo local es la constante, se plantean retos significativos en términos de inclusión y reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad.

Los líderes en resiliencia empresarial, a través de las empresas como actores del desarrollo y comprometidas con la sustentabilidad,

tienen además de retos el cumplimiento de responsabilidades. Uno de esos compromisos fue el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en el año 2000. Este pacto incluye diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción.

La protección de los derechos está implícita en muchas de las políticas de las empresas, que estructuran su accionar en el marco de la deslocalización y gestión de múltiples filiales. Lo que incluye la defensa y promoción de los derechos humanos fundamentales y asegurarse que la empresa no es cómplice (directo, beneficioso o indirecto) de la vulnerabilidad de estos, mediante la exigencia de su cumplimiento por parte de la cadena de suministros. El cumplimiento de las normas laborales en el derecho de asociación; la eliminación del trabajo forzoso, bajo coacción o el trabajo infantil, cuidándose que sus vínculos con terceros como contratistas o proveedores no tengan estas prácticas; apoyar el no uso de prácticas de discriminación; y la producción limpia que respeta el derecho fundamental a un ambiente sano.

Las empresas deberán mantener el enfoque preventivo que favorezca el ambiente, impidiendo su degradación. Para con esto fomentar iniciativas de mayor responsabilidad ambiental aumentando la autorregulación mediante reglamentos e iniciativas en la planificación, toma de decisiones y tecnologías respetuosas del ambiente. La transparencia de las negociaciones de las empresas, trabajando contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno.

Estas acciones, comprometidas a través del Pacto Mundial, están estrechamente ligados con la reducción del riesgo de desastres, ya que actúan directamente sobre las vulnerabilidades que pueden surgir en las relaciones laborales y crear condiciones más seguras en los territorios.

Como se mencionó ya en un punto anterior, otro compromiso que internacionalmente se está demandando a las empresas, es el propuesto por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres - UNDRR, con la iniciativa de ARISE. Este es

un compromiso para las empresas que apuntan a la sostenibilidad del negocio, ya que el objetivo de ARISE es crear sociedades resilientes al riesgo de desastres en una relación de cooperación entre el sector privado, el sector público y otros sectores, se busca el logro de las metas del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, de una forma transparente e inclusiva y así generar un impacto local que sea medible.

Los retos y los compromisos pactados por las empresas son responsabilidad de los líderes en resiliencia empresarial. Su cumplimiento requiere de la puesta en práctica de las habilidades que los hacen líderes en resiliencia: renovación física, mental y espiritual, responsabilidad para sí y el entorno, relacionamiento efectivo, abierto a la diferencia, creer en los demás, actuar en el gana / gana, intercambio para la innovación, romper paradigmas, pensamiento lateral y comunicación asertiva.

Estos aspectos responden a la pregunta sobre quiénes somos y cómo nos relacionamos, en un mundo cada vez más global y tecnificado. Desde una visión sistémica, los cambios y los ajustes que se realicen no afectarán a un sector, ni a un país. En su lugar, serán cambios universales que requieren respuestas provenientes de la creatividad y de la innovación.

Un ejemplo de líder en resiliencia, de conocida trascendencia, es Paul Polman⁴¹, CEO de la multinacional Unilever hasta el 2018. Polman es un líder multifacético que ha tenido incidencia en ámbitos económicos y sociales internacionales, y ha podido marcar tendencias en modelos de gerencia. Se destaca la articulación que realizó entre el direccionamiento empresarial y los objetivos de desarrollo sostenible, para su cumplimiento. Desde su visión, la labor del líder entraña el ejercicio de valores humanos. Como lo

41. Polman es un ejecutivo destacado como promotor del desarrollo sostenible, entre muchos otros cargos fue presidente del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), miembro de la junta del Pacto Mundial de la ONU, Es miembro del Consejo Económico Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial, del Grupo de Trabajo Global para el Fomento de la Nutrición y formó parte del Grupo de Trabajo de la Plataforma Europea de Eficiencia de Recursos, es copresidente de la Comisión Global para la Economía y el Clima, fue copresidente del Foro Económico Mundial 2012, entre muchas otras responsabilidades.

expresa en la siguiente frase:



Los líderes del mañana deben tener un propósito determinado, deben sentirse cómodos con el nivel de transparencia, deben poder trabajar en cooperación, deben ser pensadores sistémicos para poder manejar esta complejidad, pero ante todo hay que ser seres humanos (Mestre, 2018).

En ese sentido podríamos afirmar que uno de los grandes retos a los que se enfrentan los líderes en resiliencia empresarial del siglo XXI, está sustentada en practicar la ética. Como bien plantea Maxwell (2018), es la única regla de oro para triunfar en los negocios y en la vida, y que se resume en la frase: “Trata a los demás como quisieras ser tratado”⁴². Un comportamiento ético permite dar buen testimonio y convertirse en ejemplo e inspiración para los futuros emprendedores.

En palabras de Maxwell (2018):

Es claro entonces que la regla de oro traspasa todas las fronteras culturales y religiosas, y es adoptada por gente de casi todas las religiones del mundo. Es lo más cercano a una directriz universal para la ética que una persona puede encontrar. (p 41).



Lo anterior implica atreverse a cambiar si es necesario, la manera en que se ha practicado la ética y fortalecer una nueva, que no solo se exprese en ser éticos con nuestros semejantes, sino también con la naturaleza, y desde la dimensión empresarial, con el entorno.

42. Diversas culturas y creencias religiosas como el cristianismo, islam, judaísmo, budismo, hinduismo, zoroastrismo, confucionismo, baháí, jainismo, yorubas, entre muchos han expresado esta idea de diversas maneras, sin embargo, conservan una misma esencia (Maxwell, 2018).

Más empresas con “ánimo” de reducir el riesgo de desastres

“Sería una poderosa señal que el fin de los negocios no es sólo el beneficio, sino también tener un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente”

Paul Polman

Muchos directores ejecutivos prefieren mantenerse al margen y seguir ejerciendo acciones conocidas y rutinarias de gestión del riesgo. Hay inmovilismo antes que iniciar novedosas acciones que se salgan de los estándares conocidos y acordados por la mayoría. Esta actitud a lo que puede conducir finalmente es a que la empresa resulte "hervida" por mantenerse en su inercia cotidiana. La propuesta es entonces atreverse a cambiar para poder “dar el salto”, y escapar de la "cocción".

Así las cosas, desde el análisis de la gestión del riesgo de desastres, estos modelos de gestión de la empresa tienen insidencia en la misma, estas son: responsabilidad social empresarial, capitalismo responsable, el valor compartido y el cuarto sector. Son, sin intención deliberada, organizaciones e iniciativas que “con o sin ánimo” de lucro o de impacto social y ambiental desarrollan acciones para incidir en la mitigación de las vulnerabilidades sociales y ambientales de los territorios. Desde esta lógica enunciamos en el título organizaciones con el “ánimo” de reducir el riesgo de desastres, que se articula con los efectos no planificados desde esos modelos de gestión. Se trata de acciones que contribuyen de manera eficiente a reducir posibilidades de pérdidas en las poblaciones, frente a la ocurrencia de fenómenos de origen natural o tecnológico. Con ello se están construyendo elementos de resistencia, reducción a la exposición y mejores posibilidades

de recuperación, que en resumen significa la cimentación de bases para la resiliencia.

Es así como la comprensión y la forma de afrontar la gestión del riesgo empresarial son diferentes a como se asume en la gestión del riesgo de desastres en el territorio. Como empresas, el riesgo es una parte esencial de cualquier negocio, ya que no se concibe su operación si no hay riesgo, pues de su aceptabilidad devienen ganancias. En contraste, en el territorio el riesgo es consustancial al desarrollo y éste de no ser gestionado deviene en desastre⁴³. Bajo esta lógica, la empresa no necesariamente está orientada a eliminar los riesgos asociados con las operaciones, sino a administrarlos para maximizar las oportunidades y reducir las amenazas del cumplimiento de los objetivos.

Se requiere, para este diálogo, la creación de estrategias que conviertan la gestión del riesgo de desastres en logros de resultados visibles para la empresa, entre los que se ubican la maximización de los recursos y el aumento de las utilidades, por la disminución de pérdidas derivadas de las fallas en los procesos o sanciones legales; en procura de la cultura de la prevención y mitigación de riesgos, antes de la materialización en pérdidas. Conceptualmente, se busca compartir y consensuar los paradigmas de riesgo de desastres e incertidumbres claves para determinar las acciones para su reducción, no solo de la empresa, sino en una acción sinérgica con todos los actores sociales de un territorio.

Fruto de estas discusiones, las acciones resultantes deberán ser integradas efectiva y eficientemente en los sistemas empresariales de administración de riesgos. En procura de transformar la reducción del riesgo de desastres en oportunidades y no solo la percepción de nuevas imposiciones normativas para la empresa. Bajo la lógica de nuevos análisis de las propias organizaciones y el planteamiento de retos para cambiar paradigmas en los procesos de auditoría interna, administración de riesgos y gestión de la alta dirección.

Incluir el riesgo de desastres en la gestión empresarial e invertir en la prevención, garantiza la continuidad de los negocios, sus operaciones y la seguridad del entorno donde se asientan. Se estima que una empresa puede ahorrar entre 7 y 400 dólares por cada dólar invertido en prevención. Cuando ocurre un desastre se debe atender no sólo la parte de daños físicos sino la funcionalidad, que se conecta con el entorno y con los procesos de desarrollo del territorio.

Todos podemos hacer algo para reducir el riesgo de desastres, nunca un esfuerzo por pequeño que sea, es infructuoso frente a la magnitud del reto que tenemos como grupo humano. Parecería una tarea titánica desarrollar negocios resilientes, sin embargo, existen empresas o negocios que vienen desarrollando acciones con el propósito expreso de tener ventajas competitivas, que pueden estar inscritas bajo la lógica del capitalismo responsable, y el valor compartido. Otra alternativa se ubica en el marco de los nuevos negocios, surgidos muchos a partir del 2010, que establecieron dentro de su estrategia una intención clara de arrojar en su operación valores sociales, además del económico, denominado el “cuarto sector”.

La construcción de negocios resilientes tiene como reto central, gestionar el riesgo de desastres como el camino hacia la resiliencia y como un nuevo ámbito empresarial. Este ámbito se expresa en la interacción y relacionamiento de la empresa con el entorno, en términos de la reducción del riesgo de desastres compartido en el territorio. Las empresas siempre se han hecho cargo de su propia seguridad y de la continuidad del negocio; el entorno (donde se ubican otros actores), en cambio, no ha sido considerado como parte de su responsabilidad. Salvo en algunas situaciones de compensaciones sociales y ambientales de corte remedial, demandada por las normativas nacionales o acciones de beneficencia en el marco de la responsabilidad social corporativa.

43. Como ya se explicó ampliamente en uno de los puntos iniciales del libro, que el riesgo, para la empresa, se define como el efecto (consecuencias positiva o negativa) de la incertidumbre sobre los objetivos, en otras palabras, se basa en la apreciación subjetiva, en un análisis de eventos pasados, en que el evento puede o no ocurrir.

En consecuencia, se parte de la premisa que los negocios que aspiran a ser resilientes tienen resuelta la gestión de sus riesgos en el entorno interno. Para ello, las empresas recurren a acciones tales como: la implementación de procesos certificados y orientativos de las ISO, protección de activos con seguros para recuperarse y tener la continuidad del negocio, conocimiento de las amenazas, sistemas redundantes de energía y preparación para la respuesta, evacuación incluyendo planes de emergencia y contingencia. Esto correspondería a una parte de la construcción de resiliencia del negocio, ya que la otra depende de la calidad de la interacción y relacionamiento con el entorno, en el sentido de apoyar la reducción de los riesgos de desastres.

La resiliencia es para la vida y la gestión del riesgo de desastres es el camino. Es clave establecer el análisis desde la calidad del relacionamiento e interacción de la empresa con el entorno social, económico, político y ambiental. En la actualidad diversas empresas vienen desarrollando acciones (bajo nuevos paradigmas) que tienen un impacto positivo al crear valor en los entornos, sin dejar de crear valor para sí mismas. Estos ejemplos son capitalizados para mostrar otras formas de construir resiliencia en los negocios, al reinterpretar estas acciones como estrategias de gestionar el riesgo de desastres. Estas acciones son afectivas cuando inciden de forma volitiva y consciente sobre los factores de vulnerabilidad⁴⁴ de los entornos empresariales, cadena de valor o de suministros que pueden ser afectados por amenazas de origen natural o tecnológicas, entre otras.

Las acciones humanas expresadas en normas culturales, valores, percepciones e ideales les imprimen el carácter a las organizaciones. Los parámetros y modelos con los cuales fueron creadas muchas de las empresas existentes, tienen su origen en estos momentos históricos y fueron enfrentadas a la globalización, a nuevas tecnologías y a la rápida información. Pasaron de ser

44. Vulnerabilidad como uno de los factores del riesgo. $R=V*A / C$

individuales a ser interdependientes en un mundo globalizado. A pesar de estos cambios mundiales, gran parte de las empresas y las personas naturales permanecen en la era industrial, impregnada y endurecida por el capitalismo antiguo. Mientras que otra reducida parte de la población y de empresas están entrando en la era del capitalismo consciente⁴⁵, en la era del conocimiento.

Capitalismo responsable: realidad o utopía

El capitalismo ejercido desde la codicia exige grandes rentabilidades en sus negocios, mediante la explotación generalizada de todos los factores de la empresa y del entorno. Solo así las empresas se podían expandir con rapidez y traer grandes retribuciones económicas. El capital se convirtió en la brecha que los llevaría a la meta y así el credo fue la “máxima rentabilidad” sin ninguna otra consideración. Bajo esta perspectiva se estima que las empresas hacen suficiente para la sociedad al crear empleos que proporcionan sueldos, con lo cual se aíslan de los problemas sociales, alegando que no son de su incumbencia.

Esta visión es la encarnación de la declaración que en los años 70´ hiciera el economista Milton Friedman en un artículo para la revista New York Times titulado: “La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias” (Friedman, 1970). Declaración que ha significado una sentencia para lo que hasta el momento ha sido el derrotero de las empresas en términos del aporte social de los negocios. Esta discusión sobre las responsabilidades sociales se basa en que solo las personas pueden tener responsabilidades; en tanto que en un sistema de propiedad privada, el ejecutivo corporativo (agente de los accionistas), solo lo tiene con los propietarios de la empresa y lleva a cabo sus negocios de acuerdo con los deseos de estos.

45. En alusión al concepto de Fred Kofman.

El relacionamiento empresa - comunidad, basado en un compromiso consciente con el entorno más allá de la beneficencia, no ha sido evidente ni para la empresa, ni para los gobiernos y menos aún para las ONG. Y esta “desintegración”, es fácilmente comprensible al constatar la existencia de fundaciones, que son dependientes de la empresa que mitiga o hace compensaciones (trade offs) de costos sociales de los que no se hacen cargo, como la contaminación. Los gobiernos reafirman la desintegración, entre la generación de dinero y responsabilidad social, colocando impuestos y regulaciones compensatorias, que solo generan el pago por perjuicios. Mientras que lo ambiental continúa siendo una externalidad necesaria para su producción.

Esta desintegración de las empresas, que aísla a algunos empresarios de sus verdaderos valores, la integridad y la ética, en el momento de tomar decisiones, se alinea con una visión estrecha y anticuada del capitalista. La visión de la máxima rentabilidad, sacrifica los entornos ambientales y sociales, desperdiciando con ello buenas y nuevas oportunidades de innovar, y crear riqueza para sí mismos y para las comunidades.

La desintegración en la actuación de algunas empresas hace que los entornos (sociales, económicos, políticos, ambientales) en donde operan, perciban que los beneficios de esos negocios se producen a costa suya. Esta es la base del sentimiento de frustración y de impotencia en las comunidades colindantes con esas empresas, que los motivan a creer que los beneficios económicos son inversamente proporcionales a su situación social (despido, deslocalización, ausencia de educación, salud, etc.).

Desde la estructura paternalista y asistencialista que ha imperado en los contextos latinoamericanos, las empresas se relacionen con las comunidades con actividades de carácter caritativo o filantrópico. Las donaciones y el padrinazgo en eventos relacionados con fiestas tradicionales o comerciales donde participa la cultura son claros ejemplos. La filantropía es una actitud que acompañó a las empresas por muchas décadas, dando a modo de benefactor dádivas y

regalos a los entornos para mitigar la pobreza de manera puntual. Si bien estas acciones pueden resolver de manera momentánea necesidades sentidas, con frecuencia no tienen sostenibilidad en el tiempo.

El viejo paradigma de la responsabilidad social empresarial - RSE

En el año 2010 surge de manera formal la ISO (Organización Internacional de Normalización) con la finalidad de formalizar una responsabilidad de las empresas con el entorno. La pretensión de la Norma ISO 26000:2010 era hacer énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente, sería una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz.

El surgimiento de la responsabilidad social empresarial, aunque implica un nivel superior en cuanto a compartir valor con la comunidad, todavía es una acción que establece límites impuestos por las exigencias de los accionistas para generar mayores ganancias. La RSE determina una distancia, donde se pasa de realizar acciones de beneficencia voluntaria a comprometerse en desarrollar inversiones en escuelas, capacitación de pobladores, actividades comunales, etc., lo cual configura compromisos sociales de mayor envergadura.

Si se revisa la responsabilidad social desde la misma lógica y con los elementos de gestión económicos de la empresa, se puede llegar a la conclusión que la RSE no debería ser un costo de beneficencia, sino una fuente de innovación y una ventaja competitiva. Una nueva visión considera el vínculo entre las ventajas competitivas, como oportunidades de negocios dentro de la empresa y la RSE, como una forma de relacionamiento entre la empresa y la sociedad. A través de esto, se hace evidente una serie de responsabilidades no previstas en la empresa y que se tuvieron que asumir por fuerza de las circunstancias. Las empresas se sentían presionadas a tener

una oficina o en su defecto una fundación de su negocio que se hiciera cargo de la RSE, de manera que se estableció una respuesta corporativa más cosmética que operativa, que protegiera su imagen y con una débil información en términos de impacto de las acciones realizadas.

Aunque las acciones filantrópicas todavía son ejercidas ampliamente, por fortuna paulatinamente se está migrando hacia formas más sustentables de aportar a las comunidades, para que sean artífices de su propio desarrollo. En esta tónica, están acciones de empresas maduras con acciones de valor compartido, de capitalismo responsable y nuevas empresas que nacen con ese propósito en su ADN y que se denominan "cuarto sector".

Desde el enfoque de la gestión del riesgo de desastres, estos conceptos y los ejemplos que de esa práctica surgen, muestran modelos de negocios que se ajustan a las acciones desarrolladas mediante la creación de valor compartido. Sin duda, las acciones desarrolladas desde estas visiones sociales y ambientales de las empresas, son aportes significativos que apuntan a incidir en factores de vulnerabilidad de los entornos, que en prospectiva reducen el riesgo de desastres en poblaciones objetivo.

Es así, como en un futuro muy cercano, la responsabilidad social empresarial tendrá que migrar necesariamente a otra manera de crear valor para las empresas. Esto, sobre la base que gestionar el riesgo de desastres en los entornos, es proteger las inversiones y los negocios de manera segura, y que además de garantizar la continuidad de los negocios, permita aumentar su resiliencia y sostenibilidad.

Actualmente la tendencia de "cerrar las puertas por dentro" es una medida poco eficiente para garantizar la seguridad de las empresas. Más aún si estas se localizan en escenarios de riesgos complejos, caracterizados por el impacto de los fenómenos asociados al cambio climático o a las consecuencias generadas por las graves crisis ambientales y humanitarias, que están a la orden del día en la mayoría de los países en vías de desarrollo. Como tampoco lo


es seguir respondiendo a estos contextos desde la beneficencia o desde una estructura más refinada, como la responsabilidad social corporativa. Ya no son estrategias suficientes para contener los efectos que pueden traer las situaciones negativas ya mencionadas, que develan la alta vulnerabilidad social, económica, ambiental de los entornos con los que las empresas se relacionan, poniendo a prueba sus propias fragilidades internas

Existe una dinámica mundial de medios de comunicación incisivos y consumidores conscientes que le apuestan a la finalidad social y ambiental de las marcas, como uno de los factores que influyen de manera decisiva en la compra. La nueva tendencia es de productos con causas e historias sensibles y fundamentales que impacten en los entornos de las empresas. Si las organizaciones determinan con cuidado estas tendencias, pueden identificar grandes oportunidades capaces de llevarlas de un océano rojo a uno azul⁴⁶.


El nuevo paradigma del valor compartido

La estrategia del valor compartido es una opción que no rivaliza con los legítimos fines de lucro, de las empresas maduras y consolidadas en los mercados. Este modelo le permite hacer giros hacia la responsabilidad social y ambiental, dando frutos como una ventaja competitiva e impactando de forma favorable al entorno, al reducir la posibilidad de pérdidas en el territorio.

El valor compartido es expresado por Porter y Kramer (2011) como:



(...) las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (p.6).



46. Concepto tomado del libro de Kim, Chan y Mauborgne. "La Estrategia del océano azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante."

El valor compartido, ni es filantropía ni es responsabilidad social empresarial - RSE, es una nueva forma de éxito económico, que crea valor económico para la empresa y simultáneamente genera valor social para las comunidades. Así las cosas, cuando se crea valor compartido se propicia un valor conjunto entre la comunidad y la empresa, generándose beneficios económicos y sociales para ambos en esta relación. El valor se encuentra en el centro mismo del negocio en la maximización de las utilidades, realinea el presupuesto de la empresa y abre las posibilidades de forma creativa a nuevos mercados y productos más incluyentes y rentables.

Las empresas maduras paulatinamente están entendiendo que no se trata de redistribuir mediante la filantropía el valor ya existente. Sino que se requiere renovar la estrategia empresarial y situarla en el “core bussines” y ajustarla a los compromisos con los entornos, creando un modelo de negocio donde todos ganen.

Desde esta perspectiva, se dejan de ver las necesidades sociales desde la óptica de la filantropía y la responsabilidad social, en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía. Se pasa entonces a enfocarse en reducir los problemas del entorno mediante el valor compartido, migrando de ser una acción de la periferia de la actividad empresarial, a estar en su propio centro. Es así como se establece la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo, al tener un impacto positivo en la sociedad y dar a su vez, continuidad y sostenibilidad al negocio.

El valor compartido no es, en modo alguno un costo operativo más (como sí lo representa la responsabilidad social empresarial). Reconocer la interdependencia entre los réditos económicos y los resultados sociales, se expresa como una oportunidad para incrementar los niveles de innovación. Estos alientan que se consolide como un nuevo modelo de negocio que mueve otros mercados y especializa productos.

Una forma de conocer qué significa un concepto es identificando lo que no significa. El valor compartido no tiene como objetivo “hacer

el bien”, no se basa en la filantropía gestionada para mantener una imagen impecable de la empresa entre el público; es una estrategia corporativa por la cual las acciones desde esta propuesta no son discrecionales o por respuesta a ciertas presiones con acciones periféricas.

De forma resumida, dado que el valor compartido es una estrategia de competitividad de la empresa, no termina siendo una carga para ella misma, al hacer parte del corazón del negocio. No es un rubro más, sino que integra la sostenibilidad, donde la reputación es el resultado de la estrategia. La estrategia del valor compartido representa oportunidades ligadas con el negocio en particular, con lo cual puede tener un beneficio económico mientras tiene un impacto social positivo, y esto le permite hacer sostenible su compromiso en el tiempo.

Si la calidad de relacionamiento entorno - empresa - entorno no es positiva, el imaginario que se tiene de la empresa es la de un enemigo natural del territorio, portador de problemas, de contaminación y así mismo, que usufructúa los entornos sociales y ambientales donde se enclava. Se ve como un “elemento extraño” que prospera a costa del resto de las comunidades. Esta percepción en muchos casos puede ser real, ya que muchas de ellas están aún ancladas en la era industrial y en la concepción más angosta del capitalismo, impidiendo el acercamiento positivo con los entornos, lo que obstaculiza explotar el potencial que eso conlleva.

Rompiendo paradigmas de la era de la industrialización y bajo una nueva concepción del capital más renovado e innovador, se puede crear valor económico y social. Utilizando estrategias que emergen del mismo conocimiento del entorno social y ambiental específico. Con ello se establece una diferenciación entre empresas, ya que quien tenga un propósito social, tendrá una forma elevada de capitalismo y por tanto una ventaja competitiva.

Es así como una gestión “inteligente” del riesgo de desastres se conjugaría con la construcción de valor compartido para generar

condiciones de seguridad para el entorno. Esto sucede en la medida que la creación de valor económico y social afecte positivamente las vulnerabilidades de las dimensiones del desarrollo en esos entornos.

La gestión del riesgo de desastres, mediante el valor compartido, se revela para estos próximos años como un elemento de actuación en las empresas para gestionar la configuración de los riesgos. Las acciones proactivas en la creación del valor compartido permiten que las compañías alineen su capacidad de creación de valor económico con las necesidades de la sociedad. Si hacemos uso de una analogía, se podría decir que con la filantropía y la RSE se le está dando a la población “los pescados” y con el valor compartido, la alternativa de “aprender a pescar”.

En el concepto de valor compartido se: “reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” (Porter & Kramer, 2011, pág. 4). A partir de esto, el mercado se reinventa. El valor compartido realiza acciones en el entorno de su mercado, que afectan positivamente a la población. Con esto, se disminuyen posibilidades futuras de pérdidas (gestionan el riesgo de desastres), al reducir algunas vulnerabilidades sociales o económicas.

Existen ejemplos, cada vez en más países, de empresas maduras que están realizando iniciativas de valor compartido, conscientes del rol central que tienen en el desarrollo social y económico en los territorios. Desde una visión estratégica y de liderazgo, descubren cómo aumentar su rentabilidad y atacar problemas sociales y ambientales.

Desde esta perspectiva, se pone en juego que una “necesidad social define el mercado”, un problema social o ambiental y en el desarrollo de su solución se crean resistencias frente al fenómeno, se reduce la exposición y se mejoran aspectos que construyen resiliencia. Así, se reduce la vulnerabilidad (uno de los componentes del riesgo) específica y en particular de los territorios, en algunos aspectos

de las dimensiones del desarrollo, tales como: salud, vivienda, educación, uso del agua, productividad, economía, entre otras.

Existen diferentes estudios de caso que pueden mostrar ejemplos de creación de valor compartido, que a la luz de la interpretación de la gestión del riesgo de desastres y la construcción de resiliencia verifican la comunión de ambos conceptos. Estos se tratan a continuación:

A raíz de un brote de cólera en Bengala Occidental, India, en 1992 el doctor Ashok Gadgil desarrolló una tecnología de desinfección del agua denominada UVW (UV Waterworks). La empresa Water Health International -WHI-, dedicada a abordar el problema del agua que enfrentan las comunidades en los países en desarrollo, obtuvo esta patente. Esta firma desarrolló WHC (Community Water Systems), un modelo de negocio sostenible que permite hacer un control de la calidad del agua, y sirve a un millón de personas en zonas rurales de India, Ghana y las Filipinas, así como a otros países en desarrollo (icmrindia, 2010).

Esta experiencia ejemplifica la creación de un modelo de negocio rentable, que, a su vez, presta un importante servicio que salva vidas humanas, y obtiene rentabilidad al expandirse. El servicio ofrecido reduce ostensiblemente el riesgo de contraer otras enfermedades relacionadas con el agua y los alimentos, al tener las instalaciones en lugares familiares o comunitarios. Frente a la ocurrencia de un fenómeno de origen natural como sequías o inundaciones, etc., se tendrá una población menos vulnerable y más resistente para afrontar la situación.

La empresa Olam International, un productor líder de castañas de Cajú, solía enviar sus castañas desde África hacia Asia para que fueran procesadas en ese continente. Pero al abrir plantas locales de procesamiento y capacitar a sus trabajadores en Tanzania, Mozambique, Nigeria y Costa de Marfil, Olam redujo los costos de procesamiento y embarque en 25% (sin mencionar la gran reducción de las emisiones de carbono). Junto con esta decisión,

la empresa desarrolló relaciones privilegiadas con los agricultores locales. Y generó empleo directo para 17.000 personas -de las cuales, 95% corresponde a mujeres- y empleo indirecto al mismo número de personas, en áreas rurales (Porter & Kramer, 2011). Este desarrollo hizo que se fortaleciera la cadena de valor y la de suministros, enraizando la empresa en sus propios territorios, mejorando las condiciones sociales al optimizar y crear puestos de trabajo en su entorno. Se produjeron acciones de reducción de las vulnerabilidades sociales del entorno a partir de la construcción de resiliencia en el territorio.

Desde principios de 2012, O&M Energy Uganda Ltd. (O&M) es el operador de la central hidroeléctrica de Bujagali⁴⁷. O&M elaboró un plan de acción que permitiera gestionar de manera efectiva los impactos sociales, positivos y negativos, asociados a su actividad de tal manera que se fortaleciera la confianza en la gestión de la instalación y la relación con los grupos de interés afectados.

Este plan propuso cinco programas para el aumento de la actividad económica, generación de empleo e impacto positivo por la inclusión de criterios sociales en la decisión de compra. Gracias a los programas de capacitación promovidos por la empresa se indujo a la creación de pymes que propician el desarrollo local, lo que repercutió en una mejor cobertura de las necesidades de la empresa. El porcentaje de trabajadores locales se incrementó del 22,5% al 31%, impulsando el desarrollo de una fuerza laboral local para cubrir las necesidades de la empresa y el aumento de la productividad y reducción de costes laborales. La formación de personal en materia de prevención y la instalación de una clínica en la planta de Bujagali trajo una mejora de recursos para atender necesidades sanitarias para la comunidad y para la empresa (Palau, 2015).

Desde un enfoque de gestión del riesgo de desastres, estas acciones se pueden interpretar como la incidencia en elementos que reducen

47. Situada en el río Nilo, a 8 km del lago Victoria y a 70 km de la capital de Kampala.

la vulnerabilidad en el territorio y construyen redes sociales. Es decir, son sociedades que han mejorado sus capacidades laborales y pudieron acceder a puestos de trabajo, lo cual les trajo mejor atención en salud y mejoramiento de sus condiciones económicas. El resultado se refleja en comunidades más resilientes, que cuentan con las necesidades básicas cubiertas y pueden ocuparse de otros problemas, como, por ejemplo, la preparación y organización frente a los impactos por fenómenos de origen natural; y reponerse rápidamente si hay un desastre.

Por otra parte, existen ejemplos de empresas que se enmarcan en lo que se conoce como capitalismo responsable. Una de ellas es Unilever, que ha sido elegida la empresa más sostenible del mundo durante cinco años consecutivos. Esta multinacional ha sabido aprovechar su alcance global para contribuir al logro de los ODS, mediante su integración en su plan de negocio. En 2010 esta empresa desarrolló en cabeza de su CEO, Paul Polman, el Plan de Vida Sustentable (Unilever, 2019), como un elemento central en el modelo de negocio. Este plan tuvo como convicción que la sustentabilidad es la única manera de generar valor, sin que sea a costa de la población ni del planeta. Esta visión establece una nueva forma de hacer negocios, propiciando crecimiento sustentable a través de las marcas. Se reducen costos y riesgos, se desvincula la huella ambiental del crecimiento de la empresa y se ayuda a generar confianza. La empresa trabaja con aliados para enfocarse en esas áreas en las que se puede impulsar un mayor cambio y apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

El Plan tiene tres grandes objetivos respaldados por nueve pilares relacionados con el desempeño social, ambiental y económico a lo largo de toda la cadena de valor. Los tres grandes objetivos son: mejora de la salud y del bienestar para más de mil millones de personas; reducción del impacto medioambiental a la mitad y la mejora de los medios de vida de millones de personas. A continuación, se explican estas actuaciones (Unilever, 2019):

- Mejorar la salud y el bienestar para más de mil millones de personas al 2020. A través de los pilares de:

- » Salud e higiene: Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud e higiene (ODS N°3).
- » Mejorar la alimentación: optimizando estándares nutricionales en sus productos para que millones de personas puedan tener dietas más saludables (ODS N°6).
- Reducción del impacto ambiental, con objetivo al 2030. Teniendo como base los siguientes pilares:
 - » Reducir a la mitad el impacto de los gases efecto invernadero (GEI) de los productos en todo el ciclo de vida, al mismo tiempo que se hace crecer la compañía (ODS N°5).
 - » El uso del agua: para el año 2020, la extracción de agua que realiza la red global de fábricas será igual o inferior a los niveles registrados en el año 2008, (ODS N° 4).
 - » Residuos y envases: Reducir a la mitad los residuos asociados con la eliminación de los productos para el año 2020 (ODS N°4).
 - » Abastecimiento sostenible: para el año 2020, se obtendrá el 100 % de las materias primas agrícolas para los productos, de manera sostenible (ODS N°4).
- Mejorar los medios de vida de millones de personas al 2020. Teniendo como base los siguientes pilares:
 - » Equidad en el lugar de trabajo: Promover los derechos humanos en las operaciones y en la cadena de suministro ampliada (ODS N°4).
 - » Oportunidad para la mujer: Dar poder a 5 millones de mujeres y ayudar a 1,85 millones de mujeres a acceder a iniciativas orientadas a promover su seguridad, desarrollar sus habilidades y multiplicar sus oportunidades (ODS N°5).
 - » Negocio inclusivo: Incidir positivamente en la vida de 5,5 millones de personas, 746 000 pequeños agricultores y 1,73 millones de minoristas a pequeña escala habilitados

para acceder a iniciativas destinadas a mejorar las prácticas agrícolas o aumentar los ingresos (ODS N°4).

Este es un ejemplo empresarial reconocido internacionalmente, por hacer aportes tangibles a los ODS mientras crean riqueza para sí mismos, con una preocupación explícita sobre sus entornos empresariales en todos los países donde opera. Desde la visión de la reducción del riesgo de desastres, estas acciones contribuyen a la mitigación de vulnerabilidades de los entornos, lo cual permite que la empresa actúe sobre ese nuevo ámbito para aportar en la reducción del riesgo de desastres y así afectar positivamente la creación de resiliencia para todo el conjunto territorial.

Esta multinacional asume la responsabilidad empresarial de sus entornos (social y ambiental) y mantiene sus ganancias. Cerró el año 2018 con un beneficio neto de 9.389 millones de euros, lo que se corresponde con un incremento del 55,1% en comparación con el ejercicio del año anterior (Foodretail & Shoppers, 2019). Su éxito demuestra que la estrategia del valor compartido también puede ser un negocio rentable.

El cuarto sector o empresas con propósito

Tradicionalmente en el ámbito empresarial se han definido claramente tres sectores: al primero corresponden las empresas privadas, al segundo las empresas que dependen del Estado y al tercero las empresas que están conformadas por las entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, aparece un cuarto sector, que se ubica en una intersección de los tres anteriores. El cuarto sector está compuesto por empresas que combinan lo mejor de los tres sectores tradicionales (privado, público y sin ánimo de lucro) para tratar de resolver los grandes problemas del siglo XXI, como la pobreza, la inequidad y el cambio climático (Secretaría General Iberoamericana, 2019). Son empresas que teniendo ánimo de lucro también tienen muy en cuenta su desempeño social, con conciencia de que la rentabilidad económica es tan importante como la ética.

El informe “Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica”, realizado en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Portugal y España, muestra que el cuarto sector se está consolidando tanto a nivel mundial como en Iberoamérica. Esta tendencia en la región ya cuenta con 170.000 negocios que, además del lucro, buscan tener un impacto social y medioambiental positivo. Este modelo representa ya el 6 % del PIB total de los siete países analizados que conforman el 87% de la economía de la región y emplea a casi 10 millones de personas al año (Secretaría General Iberoamericana, 2019).

Si bien la empresa es un ente inanimado, detrás de su creación hay personas que se organizan socialmente con intereses comunes; en consecuencia, éstas reflejan los valores, propósitos, normas, sobre los que se fundamenta. En las últimas dos décadas han surgido empresas pioneras, denominadas del cuarto sector, que nacieron con ánimo deliberado de reducir los factores subyacentes del riesgo de desastres. Aunque esto no se declara de manera explícita, sus objetivos contribuyen finalmente a la disminución del riesgo de desastres. Convirtiéndose, estas empresas en potenciales instrumentos para solucionar los grandes retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, cuya primera prioridad es la erradicación de la pobreza, que está muy ligada a la construcción del riesgo de desastres.

Tradicionalmente en la estructura actual, la mayoría de las empresas tienen una división específica de responsables por áreas de producción, marketing, diseño, entre otras. Sin embargo, los consumidores de hoy, especialmente los jóvenes, están teniendo un giro hacia el compromiso social, valores morales, culturales, inclusión. La atención de este tipo de cliente está puesta por ejemplo en las acciones de la empresa por proteger a sus empleados o por la conciencia ambiental de sus directivos. Con ello se reduce, en términos relativos, la importancia del producto y el precio, y se centra en la ética, los principios y valores corporativos. Desde esta perspectiva el liderazgo de la empresa exige un conjunto de características, el desarrollo de habilidades y una mayor empatía con el entorno.

Esta tendencia al momento de comprar es impulsada por la creencia. Los clientes ponen fe en las marcas que representan algo, para hacer lo correcto o para ayudar a resolver problemas sociales y ambientales. La marca hace referencia al diseño, símbolo o a ambos, que identifican productos y servicios de una empresa y establecen una diferencia de los competidores. La empresa debe tener sus valores y compromisos imbuidos en su estrategia de negocio y expresados en su marca.

El cuarto sector de la economía está en maduración y requiere de un ecosistema de apoyo (que está en construcción). Lo que es necesario para que la empresa social satisfaga sus necesidades en términos de construcción de estructuras legales, mercados de capital, asistencia técnica, investigación, que se adapten a sus requerimientos, diferentes a las alternativas estándar. Esto es parte de la construcción de resiliencia de los nuevos modelos de protección social y ambiental con ánimo de lucro.

La rentabilidad de ocuparse del entorno para proteger los negocios

“Inteligencia es el poder de aceptar el entorno”


William Faulkner

La rentabilidad de actuar en el entorno proviene de una dinámica financiera basada en inversión responsable, que interviene sobre las vulnerabilidades sociales y ambientales y favorece, en última instancia, la construcción de resiliencia. Estas acciones y otra como la gobernabilidad se acogen bajo los Principios de Inversión Responsable (PRI), una iniciativa internacional cuyo fin es fomentar el desarrollo sostenible. Los PRI son promovidos por la Iniciativa Financiera del Programa Ambiental de las Naciones Unidas⁴⁸ y el Pacto Mundial de Naciones Unidas⁴⁹. Sus dignatarios, firmantes de estos pactos, se comprometen voluntariamente en la integración de los ámbitos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), con las prácticas convencionales de inversión, con altas ganancias financieras y reconocidas en la Bolsa de Valores. Los principios de inversión responsables (PRI) crean valor para la empresa e impactan de forma positiva en los entornos, al reducir vulnerabilidades en todas sus formas. Estas acciones no tienen la intención de actuar sobre la reducción del riesgo de desastres, pero sus efectos a largo plazo sí lo tendrán.


48. UNEP FI es una asociación exclusiva entre el Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP) y el sector financiero global. UNEP FI colabora estrechamente con más de 200 entidades financieras que han firmado la Declaración de UNEP FI sobre Desarrollo Sostenible, además de una serie de organizaciones asociadas, para desarrollar y promover vínculos entre la sostenibilidad y el desempeño financiero. Más informaciones en www.unepfi.org.

49. Se trata de una iniciativa de liderazgo que reúne a varios stakeholders, se propone alinear las operaciones y estrategias comerciales con diez principios universalmente aceptados en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, además de obtener el apoyo a los objetivos más amplios de la ONU. Con 7.000 signatarios corporativos en 135 países, es la iniciativa de sostenibilidad corporativa voluntaria más grande del mundo. Más información: www.unglobalcompact.org

Esta novedosa forma de crear valor para la empresa, mediante el manejo responsable de lo social y ambiental, surgió en 1999, en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, cuando Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, habló con cientos de CEO's de empresas y les dirigió estas palabras:



“Propongo que ustedes, los líderes empresariales... y nosotros las Naciones Unidas iniciemos un Pacto Global de valores y principios, que darán un rostro humano al mercado global (United Nations, 1999)”



El trabajo conjunto entre Naciones Unidas y los empresarios por construir un ambiente de confianza, llevaría al mundo a la adopción, años después, de la propuesta de Principios de Inversión Responsable, conocido por sus siglas como PRI.

En el año 2005, el señor Annan, manteniendo la visión de impulsar la transparencia y sostenibilidad en el sistema financiero global, convocó a importantes CEO's, inversores institucionales y organismos financieros del mundo, para desarrollar en conjunto los Principios de Inversión Responsable (PRI). El grupo fue constituido por inversionistas procedentes de instituciones de 12 países, con el apoyo de un grupo de 70 expertos del mercado de capitales, de organizaciones intergubernamentales y de la sociedad civil. Los Principios de Inversión Responsable fueron introducidos por las Naciones Unidas en abril de 2006 en la Bolsa de Valores de Nueva York (Governart, 2013).

Esto significó una convocatoria al mundo financiero para incorporar en sus prácticas corporativas los valores universales humanos. Se impulsó a empresarios y CEO's a que frente a la escogencia de sus inversiones y toma de decisiones estratégicas de negocios, se privilegiaran la integración de los factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG por sus siglas en inglés). En este marco se creó el ambiente para lo que llega a ser el movimiento moderno de la “inversión sostenible”.

La lógica de la creación de los PRI⁵⁰ es consolidar un sistema económicamente eficiente y financieramente sostenible a escala global, como una necesidad para la creación de valor a largo plazo. La premisa de esta actuación es que ese sistema eficiente y sostenible recompensará a largo plazo la inversión responsable y beneficiará al ambiente y a la sociedad en su conjunto.

En 2019, la Alianza Global de Inversión Sostenible (GSIA)⁵¹ lanzó su revisión de inversión sostenible del 2018 que recopiló los resultados de los estudios de mercado de foros regionales de inversión sostenible para Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Nueva Zelanda. Es interesante cómo los principios de inversión responsables, PRI, a los que se comprometieron inversores institucionales, son una lista de buenas prácticas de transparencia y responsabilidad empresarial, en torno a la protección social y ambiental (PRI-PWC, 2017, pág. 2). En estos principios las empresas se comprometen a:

1. Incorporar asuntos ASG (Ambientales, Sociales, y de Gobierno) en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones.
2. Ser propietarios activos e incorporar asuntos ASG en nuestras prácticas y políticas de propiedad.
3. Procurar una difusión adecuada de los asuntos ASG por parte de las entidades en las que invertimos.
4. Promover la aceptación e implementación de los Principios en el sector de las inversiones.
5. Trabajar en conjunto para incrementar nuestra efectividad en la aplicación de los Principios.

50. UNEP Finance Initiative y United Nations Global Compact "PRI, Principios para la inversión responsable. Una iniciativa de los inversores en colaboración con la iniciativa financiera del PNUMA y Pacto Mundial de la ONU, 2019.

51. La Alianza Global de Inversión Sostenible (GSIA) es una colaboración internacional de organizaciones de inversión sostenible basadas en la membresía. Su propósito es profundizar y expandir la práctica de la inversión sostenible a través de la colaboración intencional internacional.

6. Emitir informes sobre nuestras actividades y progreso con respecto a la aplicación de los Principios.

Estos pueden ser considerados como indicadores indirectos para determinar, de acuerdo con las inversiones de las empresas, si se está apostando por el riesgo o por el desarrollo sostenible.

Los activos de inversión sostenibles en Europa, EE. UU., Japón, Canadá y Australia y Nueva Zelanda tuvieron un aumento del 34 % desde el año 2016. Con lo que se demuestra que la inversión sostenible constituye una fuerza importante en los mercados financieros mundiales. La inversión responsable ahora cuenta con una parte considerable de activos administrados profesionalmente en cada región, que van desde el 18 % en Japón, al 63 % en Australia y Nueva Zelanda (Global Sustainable Investment Allianz, 2018).

Se revela cada vez más el interés por las inversiones responsables, en respuesta a la frecuencia e intensidad de los fenómenos naturales y el cambio climático que, a nivel global atenta contra los modelos de desarrollo existentes. El 40% de los gerentes (representan USD 2 billones en activos ASG) respondió que la motivación para realizar inversiones sostenibles radicaba en cumplir con uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS de la ONU (Global Sustainable Investment Allianz, 2018). Se evidencia que las motivaciones de los usuarios financieros, además de su objetivo de crear valor para sus empresas, es la inversión en negocios que implementen los ODS, la adaptación y la mitigación al cambio climático, y la respuesta a los desafíos ambientales, lo cual se hace evidente en los movimientos financieros en las cinco regiones. Desde su creación, la inversión sostenible, se hace cada vez más accesible, surgen manuales y guías para su implementación y muestra una gama más amplia de vehículos de inversión y en todas las clases de activos.

En el marco de estos hechos exitosos de creación de valor, a las “inversiones sostenibles” de los factores ASG, se les podría sumar el factor RD (riesgo de desastres, como la posibilidad de materialización de pérdidas), para separarlo del riesgo que tradicionalmente se conceptúa en las empresas.

La incorporación del riesgo de desastres⁵² entre los criterios de las inversiones sostenibles, sería un gran paso para el bienestar de las comunidades y para la protección física y de inversión de las empresas. Le daría un nuevo aire a la sostenibilidad del desarrollo, pues se está pensando de antemano en la construcción del riesgo (posibilidad de pérdida), diferente al concepto de amenaza.

La decisión de la instalación de una empresa en una zona pasa por consideraciones económicas, de rentabilidad, de mercado, y de menores costos. No obstante, solo en algunas ocasiones, especialmente en el caso de empresas multinacionales, se piensa de manera consciente y planificada sobre la susceptibilidad del territorio a la ocurrencia de fenómenos naturales; así como en la preparación del gobierno para la reducción de sus riesgos y el manejo de los desastres. Las consecuencias de un desastre se estiman en el plan de continuidad del negocio, para enfrentar la crisis y la puesta en funcionamiento, amparada en los seguros de los activos y demás.

Estas acciones se refieren a la inclusión del riesgo de desastres para hacer una inversión sostenible, pues los “desastres no son naturales”.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en los países en vías de desarrollo constituyen el mayor volumen del total de las empresas y generan millones de empleos directos e indirectos; sin embargo, son las que están más expuestas a sufrir pérdidas, con procesos de recuperación más lentos, debido a su frágil condición para enfrentar una crisis.

Tomemos como ejemplo, el caso de una empresa que desconoce su entorno, para ilustrar la importancia de la integración del riesgo de desastres como uno de los factores para realizar inversiones

52. Estamos en una transición conceptual pues se sigue pensando que la ocurrencia de fenómenos naturales en un territorio es sinónimo de desastre con lo cual se concluye erróneamente que los “desastres son naturales”. Este modelo de pensamiento, que nos ha acompañado por siglos, impide ver que el desastre se da en el encuentro entre una amenaza (fenómeno natural, tecnológico, socio natural) y la vulnerabilidad (social, política, institucional, empresarial, productiva, económica, social, ambiental), donde los humanos somos responsables de construir la vulnerabilidad, en el quehacer por alcanzar el desarrollo. Ese encuentro (o quizás desencuentro) existente en un tiempo y lugar en un territorio y es lo que se conoce como desastre.


sostenibles: Se instala una fábrica en un espacio geográfico político-administrativo, con sus propias dinámicas sociales, ambientales, económicas y productivas, por sus posibilidades de acceso a materias primas, e impuestos menores. Pero se desconoce (porque no se ha explorado) que es un territorio susceptible a inundaciones, con periodos de retorno de 30 años, con unas características bióticas, abióticas y funcionales que pueden afectar severamente el negocio. Frente a la ocurrencia de una inundación, la empresa tiene efectos directos como las pérdidas de todo tipo, impacto en los activos, inventarios de producción terminada o en proceso, materias primas, repuestos, etc. y se pone en peligro el ingreso de empleados y empresas comerciales filiales.

Estas pérdidas directas, como una “bola de nieve” por una ladera, tienen efectos indirectos que perturban los flujos de bienes y servicios que no serán prestados en caso de desastre. Los periodos por los que serán cerrados dependerán de la vulnerabilidad existente (exposición y fragilidad), así como del desconocimiento de la frecuencia, intensidad, duración de las amenazas y en consecuencia con la preparación para la respuesta al evento. Los efectos indirectos son, cierre de puertas de la empresa a causa de una inundación, reducción de los proveedores sin mercados alternos, de la compra de productos y de servicios por parte de las personas que han perdido sus trabajos. Como efecto macro, reducción del ingreso regional o nacional a consecuencia de la disminución del ingreso tributario, dependiendo de los efectos en el territorio.


Luego que la fábrica ha entendido la magnitud de su desastre, surgen los efectos secundarios que emergen un tiempo después de la disrupción, cuando se piensa que las cosas no pueden ir peor para un territorio. Esta situación de inmediato pone a la empresa, más allá de los intereses específicos sobre los que ha trabajado a “puerta cerrada”. La ubica entonces, en un territorio que inicialmente ya tenía vulnerabilidades de todo tipo, y ratifica que el desastre no es solo para la empresa, pues la inundación afectó a gran parte del territorio estatal.

Como efectos secundarios, surgen epidemias, inflación, aumento en la disparidad del ingreso individual y familiar, destrucción de la infraestructura social y de servicios públicos. Esto acarrea el desbalance en el bienestar económico de diferentes localidades, pérdida de oportunidades económicas, redirección de las inversiones para atender el desastre, cambios ecológicos y cambios negativos en la balanza de pago. Este es el panorama para la empresa, que es dueña de la fábrica o que desarrolla parte de su cadena de suministros o de producción y cuya disrupción general en el entorno es un bumerán que se vuelve contra ella misma, ya maltrecha.

El enfrentamiento de las empresas a las situaciones de desastres en su contexto se explica muy bien por el GAR 2013 (ONU, 2013, pág. 3):



Los negocios dependen de la infraestructura y los sistemas urbanos que administran el sector público y las empresas de servicios básicos. Los daños al transporte y las redes eléctricas, a los puertos y los aeropuertos, o incluso a los barrios donde viven los empleados interrumpen los negocios e imponen costos adicionales. Y en el mundo globalizado de hoy, hasta aquellos negocios y empresas ubicados en lugares seguros podrían sufrir las consecuencias de los desastres que perjudican a sus proveedores y contrapartes al otro lado del planeta.



El intervenir el contexto de la empresa no solo mejorará la resistencia de la empresa, sino también su exposición a fenómenos. Se incrementará la posibilidad de construir resiliencia en ese accionar, para sí misma y para el territorio, a modo de un “círculo” de seguridad exterior que rodee a la empresa y a sus procesos. La reflexión sobre los contextos de la empresa nos induce a una disección de las consecuencias económicas de un desastre o de

crisis para un negocio. Estas se pueden medir desde la perspectiva de los efectos directos, indirectos y secundarios, lo cual favorece una mirada que supere solamente el plan de continuidad del negocio.

La vulnerabilidad social y ambiental sobre la que colateralmente tiene efectos la “inversión sostenible” a través de los ASG, pudiera ser más específica y rentable financieramente, si se tiene la reducción del riesgo de desastres en consideración para las inversiones. No porque las empresas tomen las decisiones de no invertir allí, por su dinámica ambiental o problemas sociales, sino justo porque hay una ventaja comparativa reconocible para la empresa. No solo porque el lugar ofrece beneficios desde diferentes consideraciones, sino porque en al actuar sobre sus vulnerabilidades territoriales se vuelve una inversión sostenible a largo plazo en el marco del cambio climático. Con relación a lo anterior, la Representante Especial del Secretario General de la ONU para la Reducción del Riesgo de desastres, la señora Mami Mizutori, en 2019, hace un llamado de alerta para que se construyan infraestructuras resilientes y duraderas.

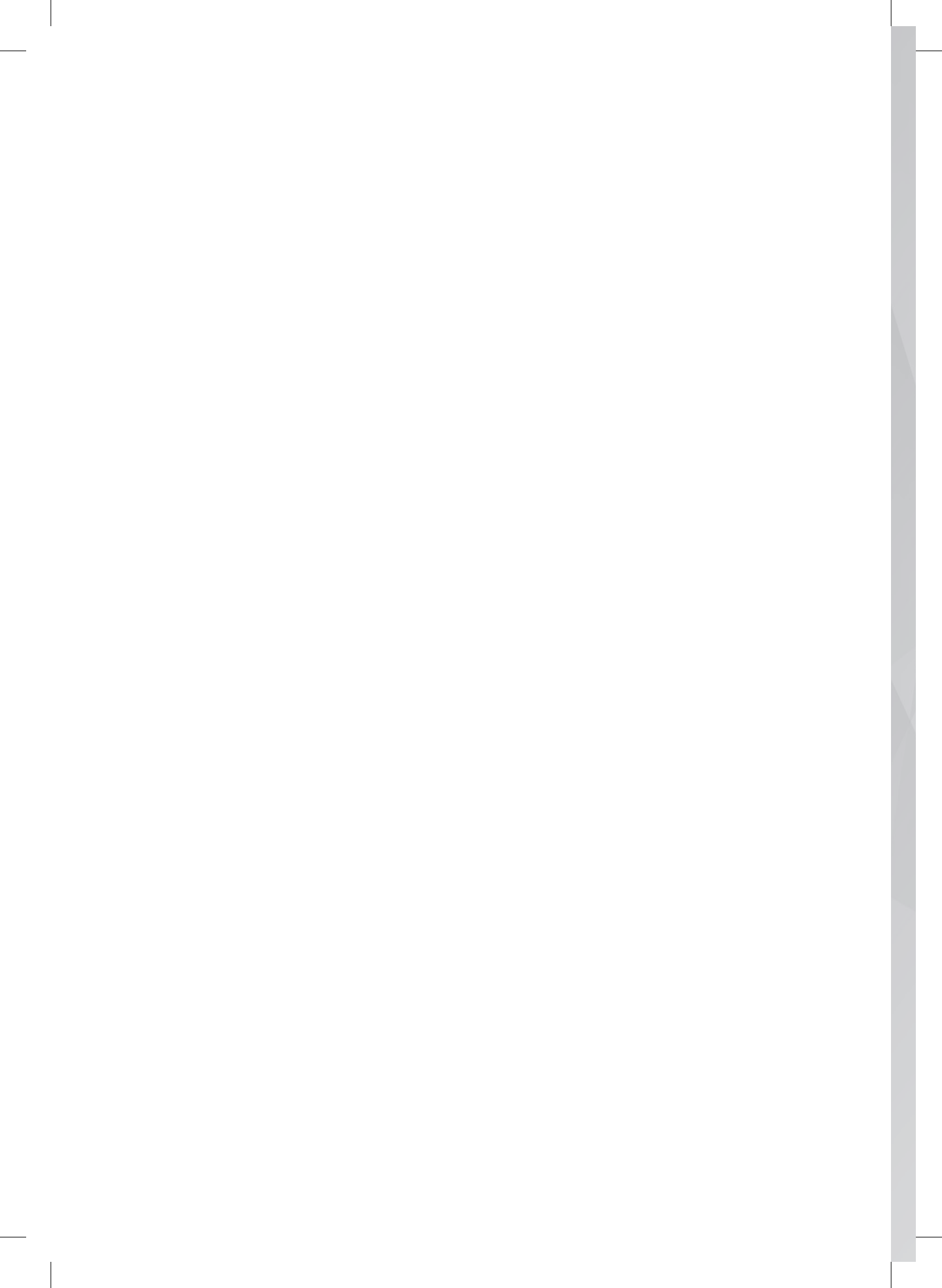


Se estima que de aquí al 2030 se invertirán 90 000 millones de dólares en infraestructura. Si lo que construimos está concebido para que dure, estaremos ante una gran oportunidad para evitar la creación de nuevos riesgos y adaptación a eventos climáticos extremos. Con ello crecerán las posibilidades de erradicar la pobreza en los países de bajos y medianos ingresos al reducir las pérdidas económicas. Ya este año, hemos sido testigos de un gran número de víctimas mortales y de la destrucción de activos productivos por una serie de eventos extremos repartidos por todo el mundo, desde Bahamas a Mozambique, India y Bangladesh. El impacto de las

amenazas naturales se está amplificando por la falta de cuidado en nuestras formas de construcción. Es tan simple como eso (UNDRR, 2019).



Las empresas dependen en gran medida de la infraestructura pública o privada para funcionar. Esto abre la necesidad de establecer y/o mejorar el relacionamiento con las empresas encargadas de garantizar la seguridad física y funcional de estas infraestructuras. Es urgente que los negocios evalúen y comprendan su exposición, fragilidad e interdependencia funcional, frente a infraestructuras poco seguras y duraderas, que les puedan generar pérdidas y graves afectaciones, para que desde este conocimiento se planteen, ya sea de manera individual o conjunta, las inversiones necesarias para reducir el riesgo de desastres. Inversiones que idealmente sean proporcionales al riesgo de desastres existente.



CAPÍTULO 5

Siete claves para crear negocios resilientes:
“La rana que se atrevió a dar el salto”



Asumir una responsabilidad más consciente con el entorno

“No se puede escapar de la responsabilidad del mañana evadiéndola hoy”.

Abraham Lincoln

Un día en la escuela de una niña se anunció la realización de un concurso de muñecas, la niña quería participar, pero la suya, no tenía un vestido adecuado. La abuela de la niña, que era modista, viendo su ilusión, le dijo: No te preocupes, que yo te ayudaré. La niña reconfortada se fue a acostar.

A la mañana siguiente, muy temprano vio que estaba la luz encendida en el cuarto de la abuela. Cuando entró, encontró a su muñeca con un hermoso vestido azul, de boleros y visos brillantes, al que la abuela terminaba de dar los últimos detalles. La anciana se había pasado durante toda la noche, confeccionando aquel vestido, uniendo satines, botones y encajes en la pequeña pieza. Y aunque

su salud no era la mejor, ella había sacrificado su comodidad por cumplir su promesa. Aquella niña, fue entonces la más feliz del planeta y su muñeca, la más encantadora que había tenido.

Aquel día en la escuela, la muñeca de la niña no fue la ganadora, escogieron a una que lucía un hermoso vestido blanco de fábrica. Pero esto a la niña no le importó, igual seguía feliz, porque sabía que el vestido de su muñeca era único, nadie podría haberlo comprado en un almacén.

Aquel vestido hecho por su abuela era el mejor vestido que una muñeca podía usar en el mundo, porque estaba confeccionado con una materia prima, única, preciosa e irrepetible, estaba hecho con amor.

La responsabilidad como nos muestra el ejemplo anterior, es realizar con diligencia la labor que nos ha sido encomendada. Su esencia no es la obligación, sino el amor; la satisfacción del deber, bien realizado hacia una comunidad, una organización o un individuo.

Cuando la ayuda se presta desde la conmisericordia y no desde la responsabilidad, esta puede ser mal usada o inservible a largo plazo, sobre todo cuando se generan vínculos asimétricos paternalistas y no da ninguna responsabilidad a quien la recibe.

Un nuevo ámbito empresarial que no tiene precedentes en la gestión de las propias organizaciones surge del conocimiento de los retos que plantea la propia empresa en relación con su entorno. El manejo consciente de la responsabilidad supone grandes retos al asumir las pérdidas potenciales (el riesgo de desastres), no como el problema de alguien más, ni como la adversidad cruel de los fenómenos naturales o por un castigo brutal asociado a nuestra mala suerte. Por el contrario son el camino que nos posibilitará llegar a la construcción de resiliencia.

En Latinoamérica, desde hace años, la responsabilidad de los directores de empresas y emprendedores, frente al impacto de los desastres asociados principalmente a fenómenos naturales, se

disuelve en la creencia basada en que: “los desastres son naturales”. Esta apreciación no se corresponde con la realidad y por el contrario es una limitante para que los directores realicen acciones anticipadas para la reducción del riesgo de desastres y genera que se concentren los esfuerzos en la preparación para la respuesta frente a los mismos.

Los negocios hasta cierto momento de la historia, basados en la doctrina Friedman, tenían como única responsabilidad, hacer lo necesario para “crear valor económico”, bajo la lógica que solo había que rendirle cuenta a sus propios accionistas e inversores. Desde este paradigma, no se tenía responsabilidad hacia los demás grupos de interés, a saber, consumidores o clientes, proveedores, empleados o colaboradores, el ambiente natural, el entorno social, económico, cultural y productivo del territorio.

Nuevos paradigmas internacionales impulsan a las organizaciones a la resiliencia mediante la reducción del riesgo de desastres. Ellos generan un llamado de fondo a los líderes de los negocios para la construcción de nuevas formas de relacionamiento con las comunidades del entorno. La lógica del relacionamiento como ya lo hemos planteado, no puede centrarse en la beneficencia o la filantropía; la complejidad de las dinámicas actuales demanda una relación de responsabilidad compartida, donde ganen todas las partes involucradas.

La responsabilidad a la que están siendo convocados los dirigentes de empresas y emprendimientos, en el marco de las actuales circunstancias ambientales, políticas y sociales, va más allá del cumplimiento de las normas legales. No se trata solamente del cumplimiento voluntario de las normas de estandarización internacionales. Se trata ahora, del cumplimiento de un imperativo desde los valores morales que guían el comportamiento humano y desde los fundamentos que regulan la ética de la conducta del negocio.

La palabra responsabilidad proviene del latín “responsum”, se refiere a la habilidad de responder. Cuando se mejora y amplía el ejercicio de la responsabilidad más allá del contexto interno del negocio y se

orienta también hacia el entorno, ese negocio se convierte en un agente de cambio positivo, que responde para mejorar su credibilidad y la confianza en el territorio. Asumir la responsabilidad, como empresa, sobre los efectos de las acciones, procesos y productos que se desarrollan como negocio, y reconocer en su entorno los peligros, las pérdidas potenciales, la incertidumbre, la fragilidad, la historia de las pérdidas materializadas y la posibilidad de realizar acciones que mitiguen el riesgo existente, significa que ese negocio, bajo el liderazgo de las directivas, hace lo que le corresponde: crea valor para la empresa y para el entorno social que habita.

Las acciones de responsabilidad que aquí se plantean, sobre posibles pérdidas futuras para la empresa y el entorno, no se resuelven mediante la beneficencia social o económica, o mediante medidas remediales del impacto ambiental por la introducción de nuevos factores en el territorio. Lo que se busca en esta reflexión es hacer consciencia sobre las necesidades de desarrollar procesos empresariales y sociales que conduzcan a la construcción de resiliencia.

Gestionar las posibles pérdidas (riesgo de desastres) y no las pérdidas materializadas (desastre), es el camino para construir resiliencia en los negocios y sus entornos. Gestionar las pérdidas potenciales para las empresas requiere de un cambio de mentalidad ajustada a las necesidades y al clima cambiante de la actualidad.

El cambio de paradigma está enfocado al relacionamiento con los entornos, no para contenerlos con acciones puntuales, sino para comprenderlos y realizar acciones conjuntas en una apuesta de valor compartido. Desde esa perspectiva se debe nutrir el negocio de los seguros modernos.

La gestión de riesgo para las organizaciones maduras se ha asumido como una urgencia dentro de su ámbito interno. Esta acción se apoya en las reglamentaciones y las directrices internacionales de homogenización de procesos de seguridad y producción, actualmente para los negocios, la estadística y el análisis de probabilidad como las herramientas que acuden al auxilio para la valoración del riesgo. La base de los estudios son

los hechos pasados que se proyectan en el futuro y sirven de brújula que establece la actuación de la gestión del riesgo. Así las cosas, la organización empresarial actúa primordialmente desde la lógica del establecimiento de seguros y acciones para el manejo de las pérdidas materializadas y desde la perspectiva de planes de continuidad del negocio en solitario. El pensamiento de fondo es prepararse para el desastre o en su lenguaje, para la crisis.

Frente a la anterior aseveración, la pretensión no es establecer una equivalencia entre desastre y crisis, desde esta perspectiva la diferenciación entre desastre y crisis es la comprensión de una actuación sobre diferentes ámbitos. Existe una relación directa con el impacto en el ámbito territorial donde están involucrados algunos actores empresariales y administraciones territoriales. Cuando una crisis se sale del control de la empresa y afecta al entorno, puede ocasionar un desastre en el territorio. La condición de desastre es declarada por el Estado y no por la empresa. En el lenguaje empresarial el concepto de desastre no se incorpora en su léxico, por la forma en cómo se asume el riesgo, que puede ser positivo o negativo, por esta razón se habla de crisis.

Esto expresa el direccionamiento que ha imperado y que se mantiene en los negocios; también en la preparación para la respuesta ante pérdidas materializadas con el fin de mantener la empresa en funcionamiento, a pesar de cualquier consideración personal o del entorno. El origen del modelo de la gestión del riesgo en las empresas está signado por un pensamiento basado en una defensa del negocio (continuidad del negocio frente a la pérdida materializada) y donde se ignora el entorno, ya que este ámbito se considera como responsabilidad del Estado, o solo se estima para el desarrollo de acciones remediales.

Actualmente, los negocios están siendo motivados a mirar las vulnerabilidades del entorno donde se ubican geográficamente, para así integrarlos en su presupuesto. El nuevo paradigma se basa en que la gestión del riesgo que internamente hacen los negocios, con una intencionalidad de autoprotección frente a la incertidumbre, se extienda hacia el entorno. Ejercicio bajo la consigna de la reducción

del riesgo de desastres, propicia una ventaja competitiva para un negocio.

Un ejemplo evidente es el sector turístico costero, que representa una actividad intensiva y de gran importancia como generadora de empleo; pero que simultáneamente, en casos de mal manejo y de poca responsabilidad con el entorno, es fuente de deterioro ambiental, destrucción del valor paisajístico y de la biodiversidad.

El tsunami de Sumatra y Andamán, en 2004, afectó las costas del Océano Índico y ocasionó la muerte de aproximadamente 230.000 personas. El manglar de Pichavaram en Tamil Nadu en la India contuvo las olas, protegiendo a cerca de 1.700 residentes de caseríos situados a una distancia de entre 100 y 1.000 metros de los manglares. En Malasia, en las zonas donde estos bosques están intactos, los daños fueron reducidos, señaló la Asociación de Bienestar Social de los Pequeños Pescadores de Penang y en Sri Lanka (FAO, 2008). Estos hechos muestran cómo la seguridad en relación con el entorno, es una ventaja competitiva al proteger el ecosistema, el valor como paisaje y a las poblaciones que habitan ancestralmente esos territorios. Esta estrategia incorpora el mantenimiento de la biodiversidad, la protección de los ecosistemas, acciones que se devuelven como bumerang a favor del negocio.

Bajo la intensificación de las dinámicas naturales y los pactos internacionales firmados por los países, existe una presión por un nuevo enfoque para reducir las posibles pérdidas y construir resiliencia territorial. Una de las estrategias es fomentar compromisos solidarios entre el sector público y el privado, correspondientes con inversiones en la reducción del riesgo de desastres. En consecuencia, actuar sobre la reducción de la vulnerabilidad como elemento generador de riesgo en los entornos empresariales y el territorio en general.

De la mano de la línea de la responsabilidad, como elemento fundamental que se expresa en diferentes ámbitos personales y de negocio, la propuesta aquí planteada es trabajar en la reducción del riesgo de desastres, como un nuevo ámbito de trabajo para los negocios. Antes, el entorno era el ámbito “de afuera de la malla”, que

estaba inscrito en una línea perfectamente delimitada, fácilmente perceptible y tangible, pues lindaba con los muros del negocio.

Hoy, la concepción es considerar “lo que es afuera es adentro”, puesto que la seguridad de afuera, puede ser un factor de seguridad al interior. La reducción del riesgo de desastres para la empresa está muy vinculada con los entornos donde se encuentran ubicadas. En el marco de esta nueva visión, las empresas comparten un territorio con dinámicas naturales actuantes y unas lógicas sociales, económicas y productivas, que inciden en la empresa y que, a su vez son influidas por la dinámica del negocio.

La respuesta puntual hacia las dificultades existentes en el territorio, es uno de los muchos paradigmas limitantes encontrados para establecer y trabajar desde un nuevo ámbito la gestión del riesgo de desastres en la empresa. Se considera con frecuencia, que es suficiente hacer planes ambientales remediales o desarrollar proyectos puntuales para las comunidades que mitiguen la pobreza. La conclusión temprana es que la conquista de este nuevo ámbito de la gestión empresarial requiere: sensibilidad social, empatía, pedagogía, nuevos conocimientos tecnológicos, modelos mentales amplios y sistémicos, mucha voluntad política, administrativa y financiera de los líderes; sobre los entornos como espacios donde se generan nuevos diálogos y se construya la resiliencia.

El reto de la empresa, para gestionar de manera inteligente las posibles pérdidas, es asumir la corresponsabilidad desde la anticipación. La empresa es parte de un entorno, como muchos otros actores y al mismo tiempo por su preparación y organización, se transforma en protagonista para proponer soluciones planificadas y establecer responsabilidades entre todas las partes involucradas: los actores sociales⁵³.

53. El uso del término actor social hace referencia a grupos, organizaciones e instituciones que establecen relaciones armónicas o de conflicto en un territorio mediante acciones o propuestas para tener incidencia social, con lo cual se consideran como actores sociales a empresas, organismos de cooperación con incidencia local, organizaciones religiosas, partidos políticos, organizaciones sociales de base, instituciones de gobierno, movimientos sociales, gremios, etc.

Comunicar el riesgo

“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice.”


Peter Drucker

Una mañana de verano de 2004, una niña de 10 años llamada Tilley Smith disfrutaba con su familia en la playa de Phuket en Tailandia. De repente, el agua retrocedió dejando una gran superficie de arena descubierta; todos estaban atónitos sin entender qué pasaba, incluyendo los pobladores locales. Algunos decían que era la marea, otros simplemente se divertían con el extraño fenómeno. Sin embargo, Tilley reaccionó rápidamente, al reconocer las señales de un tsunami. Dos semanas antes en su colegio había aprendido que, ante estas señales, había que alejarse de la playa de inmediato. La niña avisó a sus padres, y pronto alrededor de 100 personas que estaban en el sitio se pusieron a salvo. La alerta de Tilley les había regalado unos minutos a las personas para salvar su vida.


Una buena comunicación, es una práctica indispensable en cualquier organización. En algunas circunstancias, como en el ejemplo anterior, puede determinar la diferencia entre la vida y la muerte.

En el caso de las empresas el aislamiento en relación con su entorno, hace que en muchos casos, estas tengan una mala imagen y se perciban como causantes de todos los males que ocurren en el territorio.

En ese sentido, Michael Porter y Mark Kramer, en su artículo La Creación de Valor Compartido mencionan que:



En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad (Porter & Kramer, 2011).



La comunicación con el entorno y las acciones de responsabilidad son elementos claves para mejorar la imagen de la empresa y desarrollar acciones de compromiso social e impulso económico que induzcan a una mejor convivencia. La falta de confianza en las empresas repercute negativamente en la concertación entre los actores para la gestión del riesgo de desastres.

La construcción de una nueva imagen de actuación de las empresas dentro del territorio es urgente y necesaria. Una concertada gestión del riesgo de desastres es una buena oportunidad para modificar la percepción sobre el crecimiento de las empresas a costa de la miseria y necesidades del entorno. Lo que subyace en esta percepción es una falta de confianza en las comunidades del entorno frente a la empresa.

La empresa es un actor más dentro del territorio y como tal tiene responsabilidades que cumplir, y derechos que defender, para que estos se reviertan en oportunidades para su organización. Un ejemplo de ello es que, si la empresa se encuentra en entornos empobrecidos, sin educación, sin seguridad social, desprovistos de fuentes seguras de energía, acueductos, recursos ambientales o medios productivos, tarde o temprano estas dificultades se volverán en contra de la productividad de ella misma.

La empresa debe asumir un liderazgo en las comunicaciones, lo que va más allá de simples boletines de prensa, caracterizados por ofrecer una información unilateral que notifica a los entornos de las decisiones que se toman. Lo que debe buscarse, es saber comunicar el tema de la gestión conjunta de las posibilidades de pérdidas, que pueden afectar tanto a las comunidades como a la empresa.


La comunicación es una actividad en que se comparte información, pero que al mismo tiempo tiene la capacidad de recoger inquietudes de las comunidades del entorno. Facilita auscultar el “pulso” social de los entornos y captar la posibilidad de identificar los conflictos que se estén gestando, también permite conocer de primera mano las percepciones de las comunidades y de otros grupos de interés.

El progreso social y la protección ambiental que las empresas realizan en los entornos, es la mejor forma de comunicar, mejorar la imagen y la reputación de las organizaciones. Esta es la estrategia para generar confianza en los entornos, como caldo de cultivo que permita la generación conjunta de acciones para reducir las posibilidades de pérdidas.


Nunca como ahora la comunicación del riesgo de desastres ha sido tan fundamental, dado que las empresas cada vez más se deslocalizan, llegando a diferentes países donde tienen que forjar relaciones de confianza. La comunicación debe ir más allá, al aplicar una estrategia de largo alcance, que combine el lucro de la empresa con la creación al mismo tiempo, de bienestar social y ambiental. La solución está en el principio del valor compartido, en reconectar el éxito de sus negocios con el progreso social. Trascender la responsabilidad social, que ubica los problemas ambientales y de la comunidad en la periferia, y no en el centro mismo de la gestión de las empresas.

La comunicación para transmitir ideas e información, pero también como herramienta pedagógica para conseguir en los entornos la reducción del riesgo de desastres, debe ser bidireccional. El éxito de esta comunicación se basa en el desarrollo de acciones permanentes a través del ejemplo, mostrando la construcción de su propia resiliencia empresarial, que, a su vez, puede irradiarse a lo social.

Recordemos lo planteado por Robert T. Kiyosaki, escritor de más de veinte libros, entre ellos “Padre rico, Padre pobre”; empresario, conferencista y orador motivacional estadounidense de ascendencia japonesa:



La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa.



La clave es articular la comunicación de los procesos del riesgo desde una actitud asertiva, que facilite compartir mensajes del riesgo construido de una forma empática (ponerse en los zapatos del otro), creando un clima positivo sin ánimo de conflicto o descalificación. Expresar con palabra y obra lo que se quiere transmitir, sin pasar por encima de otro, pero también sin miedo a la reacción, facilitando la interacción con las personas. Esta clase de interlocución empática con los entornos, permite desarrollar acciones conjuntas sobre la base que: no es lo mismo el riesgo real, que el percibido, para lo cual se requiere auscultar lo que piensan las personas para basar en ello la comunicación.

La comunicación del riesgo de desastres a la que se está convocando, para que sea asertiva, no puede estar basada en la información del daño, ni en estadística de personas fallecidas. Debe estar basada en una visión proactiva que prepare para reducir los riesgos y reconocer las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades en los entornos. Con una visión de construcción permanente de resiliencia hacia sociedades más seguras y sostenibles.

Invertir en conocimiento para despejar la incertidumbre

“A veces es preferible afrontar la peor de las certezas que estar condenado a una incertidumbre perpetua”

Federico Andahazi

No controlamos el futuro, por lo cual la incertidumbre nos puede llevar a tomar caminos conocidos (aunque se repitan los mismos errores), decir que solo se trata de mala o buena suerte, o sencillamente inmovilizarnos frente a las situaciones. Para superar la incertidumbre se busca en el pasado, en la cotidianidad de experiencias, intentando encontrar soluciones a los problemas actuales. De manera permanente nos enfrentamos a nuevas situaciones, por lo cual la experiencia acumulada en este sentido es importante, pero no es concluyente. Damos vueltas a la “luz” de las experiencias pasadas y tenemos dificultad en aventurarnos a la “oscuridad” de los nuevos escenarios relacionales en la construcción del riesgo (contexto interno y externo), para encontrar respuestas que satisfagan la gestión del riesgo de desastres en la empresa y para el entorno.

La incertidumbre es un concepto opuesto al de seguridad, que además, no está presente en el articulado del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030⁵⁴. La razón de esto se debe a que la primera prioridad en este acuerdo global se refiere a comprender el riesgo de desastres, en otras palabras, a despejar

54. Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 adoptado en la tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas celebrada en Sendai (Japón). Tiene como propósito reducir el riesgo de desastres y aumentar la resiliencia ante los desastres con un renovado sentido de urgencia en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Dentro de estos derroteros nos ocuparemos de lo relacionado con lo que es de interés del sector empresarial, lugar por donde navegaban las páginas de este libro.


la incertidumbre. El conocimiento se establece como política y práctica, para la gestión del riesgo de desastres que permita evaluar riesgos, prevenirlos mitigarlos y prepararse para la respuesta.

Nassim Nicholas Taleb en su obra *El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable*, nos habla acerca de lo mal preparados que estamos para enfrentarnos a la incertidumbre y la aleatoriedad. Según el profesor Taleb la evolución no ha favorecido el desarrollo del pensamiento complejo y probabilístico y en consecuencia nos apresuramos al momento de tomar decisiones con pocos fundamentos y datos (Taleb, 2007).


La incertidumbre es un elemento crucial en la definición del riesgo para la Norma ISO 31000 y, en consecuencia, para la valoración de este en las empresas. Este es un punto importante, porque la incertidumbre surge de la complejidad vinculada con el reconocimiento de las relaciones imbricadas que configuran la convivencia en un territorio, en la mirada sobre las relaciones que existen entre los fenómenos naturales y la misma dinámica social. De allí la necesidad del pensamiento sistémico para comprender la complejidad y su correspondiente incertidumbre.

El concepto incertidumbre, que incluye la Norma ISO 31000 es un mecanismo clave que permite reconocer las limitaciones en el conocimiento de los elementos que componen el riesgo. Como ya se definió en un punto anterior, esta corresponde a: “El estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionado con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad” (ICONTEC, 2011, pág. 4). Desde esta perspectiva se vincula el concepto estrechamente con la disponibilidad, la calidad, la cantidad y la pertinencia de la información.

Por otro lado, la ISO 31010 se refiere a la incertidumbre como:



Determinación de la imprecisión en los resultados por cambios en los parámetros e hipótesis de entrada. Sensibilidad: los datos que son menos sensibles tienen menor efecto sobre la exactitud general (ISO, 2009).




Así las cosas, gestionar el riesgo de desastres no puede depender solamente de la estadística (consecuencia vs probabilidad), sino también del futuro que se quiera alcanzar, con un mayor cuidado del medio, con mejores relaciones en los entornos, con seguridad en sus operaciones, sin espejismos, pero sí con la certeza que no todo es previsible. La incertidumbre no solo está en el conocimiento y análisis de los riesgos conocidos, de todos los elementos que estadísticamente nos han afectado, sino en toda la suerte de factores conocidos sin estudiar o desconocidos, que pueden convertirse en un problema, en un tiempo y lugar (riesgos futuros).

Para despejar la incertidumbre de la información y los datos usados en la valoración del riesgo de desastres en los negocios, diez aspectos claves pueden ser considerados, que son: (1) espacialidad, (2) accesibilidad del formato, (3) disponibilidad, (4) calidad de la información, (5) temporalidad de los datos, (6) suficiencia, (7) relevancia, (8) método de análisis, (9) confiabilidad basada en la fuente y (10) fiabilidad de los metadatos.

Abriendo un poco más el abanico de comprensión, este concepto puede ser visto desde otras perspectivas que vale la pena explorar. De acuerdo con el espíritu de la prospectiva estratégica, es distinto el enfoque de lo “posible” que al de estudios de “pronóstico”, que está unido al concepto de “probable” donde se hace una lectura lineal de la realidad. Desde esta perspectiva: “La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad” (Mojica F. J., 2006, pág. 122), bajo la lógica que el futuro no es uno, sino múltiple y por lo tanto, se construye y no es previsible.


Pronóstico (forecasting) es un cálculo o una predicción sobre algún evento que es el resultado de un estudio racional y un análisis de datos pertinentes (Merriam Webster, 2019). El pronóstico se basa en tendencias y proyecciones hacia el futuro mediante matemáticas y estadísticas.

Desde la prospectiva Godet & Durance (2011), se refieren a las cuatro actitudes para enfrentar el futuro, las cuales resultan muy pertinentes en el contexto de la gestión del riesgo de desastres. Estas son:



(...) sufrir el cambio (pasividad), actuar con urgencia (la reactividad), prepararse para los cambios previsibles (la preactividad) y, por último, actuar para provocar los cambios deseados (la proactividad).


En un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto, y en un contexto de crecimiento, es preciso anticiparse a los cambios y provocarlos, fundamentalmente, a través de la innovación (p.29).




Peter Drucker toma un lema de la prospectiva: “el futuro no se predice sino se construye”, aseveración que se hace una clara referencia al concepto de incertidumbre. Cuando se dice que el futuro se construye, lo reinterpretemos en el sentido que éste no se deja solo como una incógnita a despejar, sino que se hacen acciones previas por tratar de conocerlo. Si el futuro, sea este de sostenibilidad o de desastre, está en las manos de quien observa y construye, está en esas mismas manos gobernar la incertidumbre, al elegir conscientemente y de forma participativa, el futuro que se quiere y trabajar por él. En otras palabras, la ocurrencia de los fenómenos naturales es inevitable, pero la construcción de riesgos inmanejables en los territorios es opcional.

Tanto el territorio como el riesgo de desastres y los desastres que allí pueden ocurrir, son fruto de la voluntad de una dinámica social y de la percepción que los actores sociales e institucionales posean. La planificación o la “ordenación de un territorio” tiene todo que ver con la construcción de sostenibilidad o de vulnerabilidad en la idea de “desarrollo” que se tenga. Por ello, el territorio habitado por la heterogeneidad cultural y multiétnica, como lo es en muchos países latinoamericanos, es un espacio de lucha de concepciones de desarrollo, intereses legítimos que ponen a ese espacio habitado en fragilidad y permanente construcción de riesgos no manejados. El futuro siempre está en las manos de alguien, de allí que en la incertidumbre de esas decisiones es donde anida la frontera entre riesgo y desastre.

Comprender las interrelaciones en el entorno de la empresa, es un paso necesario para conocer las decisiones de los actores locales, ya ejecutadas o para definir nuevos proyectos y acciones. Como refiere Mojica (1991):



Una manera de detectar las decisiones de inercia, las decisiones de cambio o la aparición de potencialidades es interrogando a los actores sobre sus proyectos, anhelos y temores.



Este tipo de conocimiento es clave para la empresa, puesto que es en las interacciones con el entorno donde surgen incertidumbres, que no puede despejar bajo sus procesos internos ni con sus sistemas de controles o criterios de seguridad. Es en el entorno donde se gestan factores que inciden en la vulnerabilidad y las posibles consecuencias por fuera de los límites de la empresa. La trazabilidad temporal y espacial para verificar la construcción social del riesgo de desastres y sus manifestaciones, la determinan los procesos sociales de carácter histórico.

En la construcción del conocimiento del riesgo de desastres no todo está dado. La historia, la estadística y la experiencia humana, muestran que las probabilidades de ocurrencia de fenómenos y las consecuencias asociadas no son concluyentes, ni suficientes para inferir la inexistencia de un fenómeno o la configuración de un riesgo. Es aquí donde tiene importancia la noción de incertidumbre. La construcción social del riesgo de desastres es un proceso que se transforma de manera permanente por los factores espaciales, temporales y relacionales que lo constituyen, de ahí que la incertidumbre también es dinámica, incluso cuando se consideran en aquellos riesgos que están en el escenario de los futuros posibles.

Gestionar “inteligentemente” el riesgo de desastres

“Para decirlo de manera simple, las empresas globales no tendrán futuro mientras no respeten el futuro del planeta.”

Ryuzaburo Kaku


La definición de inteligencia implica saber escoger la mejor alternativa entre varias opciones. Sin entrar a discutir sobre las variedades o las facetas del concepto inteligencia, tomaremos la definición de esta que alude a la capacidad cognitiva, una comprensión sencilla del término. Entonces diríamos que la inteligencia es la capacidad que permite entender el pasado, aprendiendo de la experiencia, comprender el presente y prever el futuro, lo cual faculta para adaptarse a nuevas situaciones.

Los indicadores de la inteligencia empresarial podrían ser establecidos en términos de la responsabilidad de la empresa en cuanto a:


- El autoconocimiento de sus propios riesgos al interior y los que puede generar en su entorno, en sus procesos, y los identificados en su cadena de suministros; la transición de las acciones frente a la creación de valor por encima de la beneficencia o la responsabilidad social empresarial - RSE; la responsabilidad ecológica.
- La intervención correctiva y prospectiva del riesgo de desastres desde el manejo y acompañamiento en factores sociales, económicos, políticos, institucionales, ambientales de los entornos donde están enclavados.
- La preparación y ejecución en el manejo de desastres en los territorios que habitan.

La gestión inteligente del riesgo de desastres en la empresa implica superar los modelos mentales de la era industrial, una mirada amplia y sistémica que permita conectar los escenarios diferenciados espacialmente. Entre los que se encuentran, los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, así como los riesgos en la sostenibilidad del negocio, en los cuales se desarrollan acciones de conocimiento, mitigación y prevención, bajo la gobernabilidad y concepción de la empresa. Por otro lado, están las nuevas directrices internacionales, acogidas por los gobiernos, como en el caso de la reducción del riesgo de desastres, que pone a la empresa en la posición de establecer un diálogo con el entorno más allá de las normativas sectoriales⁵⁵.

La inteligencia en la gestión del riesgo de desastres para una empresa se relaciona también con el concepto de la *Empresa Consciente*, creado por Fred Kofman⁵⁶ (UFM, 2010); que explicada en palabras de su autor es:



(...) cuando la personas que la constituyen tienen un objetivo que está alineado con sus valores y de servir al mundo de cierta forma y de obtener a cambio de servicio, la energía necesaria para poder seguir subsistiendo y seguir creciendo.



La *empresa consciente*, guiada por los valores humanos, mediante la creación de riqueza para la sociedad, cosecha abundancia económica para sí misma, impulsando, desde esa dimensión, su marca ligada a sus valores y llegando a ser compartidos por la sociedad; así, la sociedad se constituye en impulsora de la empresa

55. Este tipo de normativas en relación con los cuidados sociales y regulaciones ambientales respecto a los procesos y productos que generan.

56. Consultor internacional de negocio y autor del libro la "Empresa consciente", es fundador y managing director de la firma consultora internacional Axialent y fundador de Leading Learning Communities. Sus trabajos han sido publicados en The Journal of Organizational Behaviour, Management Science y Econometría; asimismo, es autor de la trilogía de libros Metamanagement y del programa de CBC Conscious Business.

basada en su propia satisfacción como usuaria, cliente o vecina del negocio. La dimensión planteada en la empresa consciente se basa en los beneficios que esta consigue, tales como desarrollar la capacidad de aprehender la realidad y de tomar responsabilidad frente a las situaciones. Tiene en cuenta los factores que rodean a la organización y grupo de trabajo, buscando el bienestar general (Kofman, 2010).

El planteamiento de la *empresa consciente* resulta pertinente para poner a las personas de la empresa en una actuación desde los valores, sin perder la perspectiva del negocio. Promueve el relacionamiento de la organización con el desarrollo mismo del entorno, en consonancia con la gestión inteligente del riesgo de desastres. Es justo en este tipo de relacionamiento que se genera el éxito de la empresa en la era del conocimiento.

La sagacidad, la inteligencia, la rapidez en la toma de decisiones, que siempre han tenido algunas empresas, deben ser puestas al servicio de las acciones a favor de la gestión del riesgo de desastres. Solo por el hecho que la empresa es uno de los actores del territorio, es parte del sistema económico. Es quien produce bienes y servicios y genera el sistema de oferta de empleo y sostenibilidad de la economía. Es el actor que en principio genera valor a la sociedad.

El funcionamiento de una empresa se enmarca en el concepto de sistema⁵⁷, donde cada uno de sus componentes (gerencia, dependencias, oficinas) interactúa en busca de un objetivo común. El reconocimiento de este funcionamiento sistémico requiere de la planificación estratégica bajo un enfoque del riesgo de desastres, que faculte a toda la organización para la continuidad del negocio y la construcción de una cultura de resiliencia.

57.Un sistema es un conjunto cuyos elementos se hallan en permanente interacción. (con) una pluralidad dinámica de vínculos, una red de relaciones activas entre todos y cada uno de los elementos que configuran el sistema, relaciones estas que, a su vez, constituyen también elementos del sistema (...) En consecuencia, una de las principales propiedades de todos los sistemas es su carácter dinámico, cambiante. Los sistemas existen simultáneamente como configuraciones en el espacio y como desarrollos en el tiempo: son al mismo tiempo estructuras y procesos, estructuras en procesos (El Riesgo: Navegando entre brumas. Maskrey:1998).

La empresa tiene la planificación estratégica como un proceso continuo que está proyectado al logro de los objetivos institucionales, cuya finalidad básica es el establecimiento de guías generales de acción (planes, programas y proyectos) de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso de decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total que se comporta de manera sistémica.

El país donde se asienta la empresa establece las estructuras, las libertades y la normatividad necesarias para que desarrolle su actividad, las cuales a su vez le generan las posibilidades de crecimiento y desarrollo económico a un territorio y a sus habitantes. En ese accionar, la construcción de desarrollo configura la aparición del riesgo de desastres, en el ejercicio de actividades y operaciones económicas; riesgo que al materializarse desastres para la empresa y para los entornos, que pueden repercutir en la sostenibilidad del país.

Se reconoce que la mayoría de la actividad empresarial, en mayor o menor medida, tiene un riesgo de desastres inherente a su operación. A esto se suma la susceptibilidad de los territorios a la ocurrencia de fenómenos de origen natural o eventos antrópicos, que a su vez pueden afectar a la infraestructura expuesta o a los procesos mismos de la empresa y generar acciones en cadena desastrosas para todos. La gestión inteligente del riesgo de desastres, entendida como un proceso social complejo de planificación, debería contribuir a la seguridad y bienestar colectivo y enmarcarse en la política de desarrollo sostenible de cualquier país.

Como uno de los actores responsables en el territorio, la empresa gestiona la posibilidad de pérdidas y el manejo de desastres en los entornos donde se establece. Todos los actores, incluidas las comunidades, los gobiernos locales y desde luego las empresas, son responsables, debido a que todos en mayor o menor medida generan riesgo en la construcción del desarrollo, el cual puede ser sostenible o insostenible.

El riesgo de desastres, hoy más que nunca, se reconoce como un elemento para tener en cuenta en la planificación estratégica de las empresas y la construcción de reputación. Los incidentes, emergencias y desastres, siempre son la materialización de unas condiciones de riesgo en un tiempo y en un territorio específico. No solo dependen de la potencial ocurrencia de un fenómeno natural o tecnológico (que funge como agente detonador), sino también y fundamentalmente de las diferentes vulnerabilidades de la población expuesta a las amenazas, que devienen en su mayoría por deficiente planificación y condiciones inseguras del desarrollo.

Actualmente, esta relación empresa-entorno-empresa, no la abarca el plan de continuidad del negocio, que solo tiene como base de preocupación el funcionamiento de la empresa después de una situación de crisis. Por eso, es requisito necesario empezar a planificar esta relación desde la gestión inteligente de riesgo de desastres.

La mayor complejidad para actuar operativamente sobre un territorio en la gestión inteligente del riesgo de desastres⁵⁸, es que cada uno de los actores del mismo, son participantes desde su propia dinámica en la construcción de desarrollo y en consecuencia, responsables de la generación de riesgo de desastres. En este marco, todos tienen diferentes niveles de corresponsabilidad con la materialización del riesgo de desastres construido. Desde esta perspectiva la construcción de riesgo de desastres es exponencial ya que se incrementa en relación con la cantidad de actores que coexisten en un mismo contexto, con las características del relacionamiento existente entre ellos y con la forma de interactuar sociedad- naturaleza.

La gestión "inteligente" del riesgo de desastres es una oportunidad para rescatar la calidad de las relaciones entre las comunidades (seguridad alimentaria, seguridad jurídica o institucional,

58.Compartido por diferentes actores sociales (instituciones públicas y privadas, empresas, comunidades).

seguridad económica, seguridad ecológica y seguridad social, entre otros); así como de estas con la naturaleza, para dar sostenibilidad a los territorios, lo cual favorece las condiciones para que emerja la resiliencia. Existe una confluencia entre la administración del riesgo de desastres y la gestión de la seguridad propia de la empresa, su actuación articulada permitirá una gestión inteligente del riesgo de desastres. Desde esta dimensión, la necesidad de tener territorios orientados a la construcción de resiliencia, definitivamente liga “los destinos”, de la empresa con su entorno.

Esta perspectiva permite dimensionar la gestión del riesgo de desastres de manera inteligente en el territorio, esto es, evidenciando los dos ámbitos (que todos los actores deberían adelantar). Pero para el caso que nos ocupa, en relación con la empresa, se establecen así: un ámbito, el contexto interno, donde la empresa está acostumbrada a trabajar, que se gestiona bajo normativas estandarizadas internacionales, obligaciones nacionales propias del sector y la impronta de sus dueños y directores ejecutivos. El segundo ámbito, el entorno (contexto externo), en el que se hacen acciones puntuales, se actúa desde la beneficencia y desde figuras más adelantadas de la responsabilidad social empresarial.

Desde la perspectiva de la reducción del riesgo de desastres el entorno es el ámbito nuevo de la gestión empresarial, es el punto de intersección entre lo interno y lo externo de la empresa, es la zona gris. El entorno es la frontera que debe ser resignificada desde las nuevas formas de relacionamiento entre el contexto externo y el contexto interno de esa empresa en particular. Es allí, en esta zona gris, percibida como “tierra de nadie”, donde surge el nuevo ámbito de gestión de la empresa, para la reducción conjunta de pérdidas potenciales y la administración concertada de los desastres en el territorio.

Es claro en esta dicotomía, que si la empresa no ha desarrollado las acciones de fortalecimiento de su propio contexto interno que permitan construir su resiliencia, más allá de la continuidad del negocio (atención y salida de la crisis), difícilmente podrá iniciar

un relacionamiento con el entorno (contexto externo). La falta de claridad puede llevarla al continuismo en su intervención: solo desarrollar planes de respuesta, acciones remediales y beneficencia social puntual.

Las empresas que gestionen inteligentemente el riesgo de desastres podrán desempeñarse mejor, desde una ventaja competitiva frente a otras organizaciones similares. Esta gestión del riesgo en los entornos de la empresa, también apunta a generar valor, reducir los costos y la incertidumbre sobre los objetivos empresariales y simultáneamente, construir confianza entre sus grupos de interés. Para gestionar el riesgo de desastres, la empresa en un trabajo interno, pero también en conjunto con los gobiernos locales, puede abordar medidas que actúen sobre los factores subyacentes del riesgo, muy estrechamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS.

Crear valor compartido

Lo que no se hace consciente se manifiesta en nuestras vidas como destino”.

Carl Gustav Jung

Un niño humilde de 10 años trabajaba para un hombre que vendía leche en cántaros. La labor del niño era lavar todos los días los cántaros y tenerlos listos para ser llenados al día siguiente.

Pronto el niño, se dio cuenta que antes de lavarlos, en cada cántaro quedaba un poco del líquido, así que, en vez de botarlo, empezó a recolectarlo pacientemente. De esta manera el niño lograba llenar un frasco de leche que vendía cada día. Con estas monedas, lograba hacer un ingreso adicional, a lo que el hombre le daba por su trabajo.

Sin embargo, un día el dueño de los cántaros, se enteró de lo que estaba haciendo el niño. Y encolerizado, este hombre le reclamó y quebró el frasco de leche llenado por él. Le prohibió seguir realizando esta labor, y dijo que, además, debía pagarle por la leche que le había estado robando. El niño avergonzado y muy asustado jamás volvió donde aquel hombre.


Años más tarde, cuando el niño se había convertido en un joven adulto, iba un día caminando por la calle, cuando de repente, un mendigo sentado en la acera, le extendió su mano, implorando una moneda.

El joven sorprendido, se dio cuenta que era el hombre de los cántaros. Tomó entonces el dinero que llevaba en el bolsillo y le dijo: Finalmente tengo la oportunidad de pagarte la leche que tu dijiste que yo me había robado. Yo era el niño que lavaba los cántaros, de quien no tuviste compasión.


El mendigo agachó su cabeza sin decir ninguna palabra. Después de un momento, continuó pidiendo dinero a otras personas que pasaban por el sitio.

En el ejemplo anterior, el dueño de los cántaros no tuvo la capacidad de ver la problemática social de su "empleado". Su actitud hostil, no le permitió compartir el valor del nuevo "negocio" que el niño había encontrado.

La construcción de resiliencia para una empresa, en el territorio que habita, surge de dos caminos: el manejo eficiente de las pérdidas materializadas para sí misma y el territorio, y en la gestión de las posibles pérdidas, mediante la creación de valor compartido. En palabras de Mark Kramer el valor compartido significa (Portafolio, 2018):



(...) oportunidades de negocio que ayudan a superar los desafíos sociales y ambientales del mundo. No ve el rol del sector privado en la sociedad como una cuestión de responsabilidad, filantropía o buena voluntad aislada del negocio, sino reconoce que los problemas sociales afectan la rentabilidad y el éxito de las empresas y ve que estas pueden ser poderosas fuerzas de progreso.



Con la estrategia del valor compartido, la empresa se vuelve como los "granos de café" en el agua hirviendo. Lo que se traduce efectivamente en la combinación del desarrollo económico empresarial, con la generación de mejores condiciones sociales, económicas y ambientales en ese lugar que ocupa.

En la comprensión que la resiliencia es para la vida, la estrategia de la creación de valor compartido aporta de manera contundente a la reducción de la pobreza, factor que construye riesgos -posibilidad de pérdidas-, para la población, y dichos riesgos impactarán tarde o temprano a las empresas con las que comparten territorio.

El valor compartido no surgirá, repartiendo beneficencia sino cumpliendo con las responsabilidades; esto es, pago oportuno de impuestos, generando empleo de calidad, haciendo servicios y productos de calidad. El valor compartido ubica los problemas sociales y ambientales en las agendas de las empresas, para aportar al desarrollo sostenible de sus entornos.

De esta manera, se puede unir la construcción de resiliencia y el valor compartido, como uno de los caminos para la reducción de las pérdidas potenciales para la empresa y para el entorno. Esta es una perspectiva holística que involucra el accionar de la empresa en contexto. Es así como en la ISO 22316:2017, “Seguridad y Resiliencia - Resiliencia organizacional - Principios y atributos”, el concepto de resiliencia está orientado hacia la vida de la organización, como la “capacidad para absorber y adaptarse a los entornos cambiantes”.

Muy diferente a las demás consideraciones de la construcción de resiliencia en el marco de la gestión del riesgo de desastres en los territorios, la ISO 22316 planea una resiliencia orientada a mejorar la capacidad de recuperación de la empresa; es decir, es un reforzamiento a la norma ISO 22301 sobre la gestión de continuidad del negocio. En otras palabras, ligado al proceso de manejo de desastres: resiliencia para el desastre.

La referencia que hace la ISO 22316 en relación con el reconocimiento de los contextos internos y externos está ligada, más que a las dinámicas sociales, a los cambios en los mercados, cambios en el personal, en los riesgos por abordarse y al modelo estructural o comercial, entre otros. La preocupación, desde esta propuesta en la ISO, de hacer resiliencia organizacional, es servir como paraguas de gestión para impulsar la continuidad del negocio -ISO 22301-, para establecer acciones que preparen a la empresa para responder con capacidad de recuperación.

Lo importante a nuestro juicio, es que le da una perspectiva de proceso de construcción, ya que la ISO 22316 se basa en principios

que proporcionan la base para mejorar la capacidad de recuperación de la organización. Cuenta además con atributos que describen las características de la organización y le permiten adoptar los principios anteriormente mencionados.

Los atributos para la resiliencia organizacional planteados por la ISO 22316 son: la visión compartida, claridad de propósito y valores articulados, aseguramiento de metas y objetivos individuales alineados con la organización, reconocimiento de la necesidad de reflexionar sobre el propósito de la visión y de los valores de la organización, así como la promoción de ideas innovadoras.

La resiliencia propicia que las personas ejerzan un liderazgo desde la posición o circunstancia donde se ubiquen. Un líder no necesariamente lo es por el cargo que ostente en una organización, sino que, desde una visión amplia, cualquier persona que pone en juego sus propias habilidades, conocimiento y formas de actuar al servicio de una comunidad, puede ser considerado un líder.

La ISO 22316 es indudablemente un paso muy importante para que la resiliencia y el liderazgo traspasen las fronteras de los muros empresariales. Esta norma permite que se pueda hacer un trabajo conjunto con los entornos a los que están circunscritos, tanto los pertenecientes a la infraestructura como a la cadena de suministros.

La construcción de resiliencia individual es el motor de transformación del sector privado (empresas entre ellos), de otros sectores y así mismo del sistema en que habitamos. A medida que la construcción de resiliencia se realiza como proceso continuo, se va expandiendo y los vínculos de cooperación entre individuos y sectores se producen con base en las capacidades que generan y los hacen resistentes. En otras palabras, la empresa se perfila como un espacio pedagógico para la construcción de resiliencia individual y colectiva, que puede incidir desde sus políticas organizacionales en el fortalecimiento de las capacidades de su comunidad de colaboradores, pues es el espacio donde pasan la mayor parte de su tiempo.

El compromiso debe ser de todos los actores del territorio porque todos, con sus acciones y omisiones, son cocreadores de los riesgos. La responsabilidad no es solo la capacidad de prepararse para responder a un desastre, sino también se refleja en la capacidad de conocer los riesgos, de mitigarlos y reducirlos, de construir resistencia y adaptación. La responsabilidad y la libertad están inexorablemente ligadas, esta última determina el que una empresa pueda realizar una acción para la generación de bienes y servicios, y en esa misma dinámica, asuma responsabilidad de las consecuencias que su intervención genera sobre el territorio.

Específicamente, el compromiso de las empresas en la gestión del riesgo de desastres en el territorio actualmente está circunscrita a los procesos internos de manejo de sus propios riesgos y a la preparación para la respuesta en caso de presentarse un desastre. En el marco de dinámicas globales, como la variabilidad climática, se requiere un cambio de paradigma de seguridad y responsabilidad, en el cual la reducción del riesgo, de un giro hacia fuera de sus puertas, hacia su entorno.

En los entornos, las empresas, han realizado acciones de beneficencia que han avanzado hacia la responsabilidad social empresarial -RSE-. Si bien se trata en muchos casos de acciones loables, en el tiempo su alcance puede ser limitado, debido a que el objetivo central no es de generar capacidades en las comunidades, sino de suplir una necesidad específica. Con ello se corre el riesgo de profundizar el enfoque paternalista que limita la autonomía e incrementa el victimismo.

Por una parte, la responsabilidad de la empresa se expresa al realizar acciones de reducción de riesgos dentro de sus propios espacios. Estas incluyen el fortalecimiento de su infraestructura, la aplicación de todos los criterios de seguridad, y el mejoramiento de sus procesos para no generar riesgos. Y de otro lado, la empresa debe contribuir a propósitos globales, como son el apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que impactan sobre el fortalecimiento de capacidades y por ende, sobre la reducción del riesgo de desastres.

El valor compartido⁵⁹ contribuye a superar los retos ambientales y sociales de las empresas y desde allí, ésta puede ejercer la responsabilidad para gestionar el riesgo de desastres sobre sus entornos. Una puede ser el reconocimiento de los riesgos de desastres en su cadena de suministros, que mejore los beneficios económicos para la empresa y la sociedad mediante la innovación de sus procesos.

El valor compartido es una manera de generar resiliencia en los entornos porque se atiende a la pobreza, a la falta de oportunidades que pueda estar escondida entre las comunidades insertas en las cadenas de suministros y de valor. De acuerdo con Porter & Kramer (2011), con el ánimo de ligar el valor compartido a la construcción de resiliencia en los entornos, la empresa puede abrirse nuevas oportunidades e iniciativas para mejorar su economía y ventas. Puede desarrollar productos o servicios que satisfagan necesidades sociales, atendiendo mercados que nunca fueron atendidos y pertenecen a comunidades pobres. Mediante el uso y forma de consumo de gasolina, agua, racionalización del transporte para control del CO₂. Con base en nuevos paradigmas, redefinir las oportunidades y limitaciones, profundizando en el conocimiento del entorno, para generar beneficios en la organización y sus entornos. Un ejemplo de ello, es el fomento a la construcción de nuevos clústeres locales, mejorando sus economías territoriales para que puedan hacer mejores inversiones en educación, salud, etc.

En los próximos 20 años las organizaciones que tengan dentro de sus acciones de gestión la reducción del riesgo de desastres y el valor compartido para mejorar los entornos empresariales tendrán mayores probabilidades de tener éxito. La reducción del riesgo y

59. Contrario a lo que parece, el valor compartido, no se trata de la redistribución de ganancias de las empresas mediante el paternalismo y la filantropía como sí se hace en el modelo tradicional de la RSE. Este es un concepto vanguardista que se centra en la creación de valor, tanto económico como social, con beneficios que exceden los costos de la empresa y la sociedad.

el valor compartido son estrategias de crecimiento económico y social, que también aportan a la sostenibilidad ambiental. Se trata de la innovación más grande en la economía global que deben tener en la mentalidad los CEO de las empresas maduras y los emprendedores (Porter & Kramer, 2011).

Existen algunos ejemplos de acciones empresariales de valor compartido que tienen la intención de generar rentabilidad social y económica. Estas acciones crean una oportunidad de negocio, pero de manera simultánea también cumplen los propósitos de la reducción del riesgo en sus negocios, entornos y cadena de suministros. Mark Kramer se refiere a las oportunidades que empresas en el mundo han encontrado a través del valor compartido (Portafolio, 2018):

En EE. UU., por ejemplo, varias empresas han frenado la deserción en su fuerza laboral mediante la capacitación y el apoyo a personas históricamente marginadas. En Europa, grandes firmas de servicios públicos descubren oportunidades de negocio al invertir en energías renovables. En partes de América Latina, compañías de bebidas aumentan sus ingresos al mejorar las condiciones económicas de pequeños comerciantes. En Suráfrica, una aseguradora de salud ha creado incentivos que mejoran los hábitos saludables de sus clientes, reduciendo los costos médicos y maximizando la rentabilidad de la empresa. En la industria bancaria, varias compañías han adoptado nuevas tecnologías para atender a poblaciones no bancarizadas.

Como en los ejemplos anteriores es necesario que la empresa encuentre una forma novedosa y rentable de abordar los problemas sociales y ambientales, sin depender de la filantropía o subsidios gubernamentales. Puesto que, en estas problemáticas, se gesta el riesgo de desastres y se crea incertidumbre que impacta sobre las estrategias de negocio. Un entorno empobrecido, con dificultades de disponibilidad de energía, agua potable, infraestructura deficiente, terminará siendo un problema para cualquier empresa.

La resiliencia juega entonces un papel fundamental para romper el paradigma de la pobreza vs la riqueza, de los oprimidos vs los opresores. La resiliencia centra la propuesta en el fortalecimiento de las capacidades de las partes involucradas en el desarrollo, de manera que las empresas adquieren un rol preponderante por sus fortalezas organizativas, el valor que generan en las economías, y por el bienestar social.

Llega entonces la pregunta en la que se debaten los directores de empresas y emprendedores es: ¿Cómo crear valor para la empresa? Una empresa con valor puede ser aquella que ofrece descuentos y precios bajos por sus productos; pero también la que tiene precios altos como sinónimo de calidad, estatus y exclusividad. Basados en esta complejidad del consumidor, los líderes están en busca de novedosas estrategias de valor para sus productos y servicios. Si se preguntara a los clientes modernos: ¿Qué es lo que ellos consideran valioso? podría surgir una respuesta novedosa como esta: “La seguridad de saber que puedo contar con este producto o servicio el día de mañana”.

La seguridad de que se dispondrá de un servicio o producto mañana será la relación costo-beneficio del futuro. Una forma de mejorar esta percepción es que el cliente conozca, que la empresa reduce las pérdidas potenciales frente al manejo de los suministros y la logística de los materiales para la producción y comercialización; con el fin de que esta cadena sea más apreciada por el cliente, mientras que la empresa busca maneras de reducir costos.

Un negocio que se mantiene a la vanguardia vale más que uno que práctica lo mismo desde hace años, por lo que poco a poco se queda obsoleto. Los negocios y sus líderes están bajo otra lógica, existen nuevos retos competitivos para sobresalir en un mercado que los haga diferentes. La innovación y la vanguardia no sólo está en los productos o servicios, sino también en la forma sostenible de producirlos. En un futuro cercano, las empresas que se destaquen por las maneras de reducir las posibles pérdidas y el manejo de

pérdidas materializadas, en los territorios dónde están ubicadas, ellas o sus cadenas de valor y de suministros, tendrán allí la creación de valor competitivo que buscan.

La responsabilidad, con su producto o servicio y el entorno donde se construye, se traducirá en acciones que afectarán positivamente al planeta y eso en sí mismo será un valor agregado. Para las empresas con procesos sostenibles, que consuman menos agua, mejoren los salarios, las condiciones de vida, protejan el ambiente y defiendan los derechos humanos en toda la cadena de valor y de suministros, será para quienes ese comportamiento se revierta en mejores mercados y nuevos clientes, en el marco de la construcción de valor compartido⁶⁰. Acciones que a todas luces reducen las vulnerabilidades, aportan a la reducción de posibles pérdidas y crea resiliencia en los territorios. Estos serán acciones vanguardistas, pequeños saltos, que pueden superar con creces la manera actual de generar valor en una organización, tales como el marketing, del diseño del empaque, de la exclusividad o de la atención al cliente, entre otras.

Veamos algunos ejemplos de empresas en el mundo, que desarrollaron acciones innovadoras que se buscan en la generación de valor compartido:

Una marca de pizza fue la primera en entregar servicio a domicilio. Cuando la competencia empezó a ofrecer lo mismo, esta marca respondió con su garantía de treinta minutos, elemento que sigue siendo su diferenciador. Quizás en un futuro cercano, el valor agregado será por el reconocimiento que sus proveedores pagan lo justo a sus empleados o identifica la trazabilidad de sus ingredientes,

60.El valor compartido es un elemento de competitividad propuesto por Porter & Kramer en el 2011, se define como: ".....las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social". (Tomado de: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R., "La creación del valor compartido", Harvard Business Review, América Latina. Enero 2011, pág. 6).

verificando que no tiene mercurio el agua que utilizan para el riego de los vegetales que consume el cliente. En la cadena de suministros también reduce las posibles pérdidas en los productos que utiliza y mejora la resistencia social de los espacios donde funciona su cadena de suministros (Entrepreneur, 2012).

Una marca reconocida de cadenas de cafeterías incursionó no sólo con café, sino con una experiencia de compra (atención personalizada y ambiente agradable) (Entrepreneur, 2012). En breve, el valor agregado, podría personalizar también esta experiencia para que los trabajadores de la cadena de suministros o proveedores, no estén enfrentados a dificultades en sus países de origen. Que los caficultores utilicen menos agua en el beneficiadero, que las semillas no sean transgénicas y sean propias del territorio, apoyando con ello la seguridad alimentaria. Reconociendo estos entornos de la cadena de suministros, se reducen los factores que conforman la pobreza en territorios distantes y con ello los “eslabones” de esa cadena se tornan menos vulnerables.

Una marca reconocida de vodka se convirtió en un objeto de colección por el diseño de sus botellas, no sólo para los amantes de la bebida, sino que también para los del arte (Entrepreneur, 2012). El valor agregado, podría darse en un producto, por ejemplo, mostrando a sus clientes cómo los diseñadores y artesanos son compensados debidamente en los países de origen. Diseños que surgen de escuelas de artes y que no se emplea mano de obra infantil en el proceso.

En la telefonía, más que reducción de tarifas, promociones en los servicios de telefonía celular, lo que realmente quiere el usuario es poderse comunicar con sus seres queridos en forma eficiente en una situación disruptiva. Esta fue la experiencia en el terremoto, 8.4 en escala de Richter, del 25 de marzo de 2012 en Chile. Todas las centrales y antenas celulares de las compañías telefónicas en las zonas afectadas, que sufrieron cortes del suministro eléctrico, siguieron funcionando por la autonomía energética para la infraestructura de telecomunicaciones (SUBTEL, 2012). Ahora estas em-

presas pueden ofrecer alternativas superiores de continuidad del negocio frente a cualquier otro operador, avanzando en la construcción de una empresa resiliente.

Los modelos de negocios orientados a mostrar la importancia de crear valor más allá de la empresa, se distinguirán por la relación humana que tengan sus objetivos empresariales, con los aspectos sociales y ambientales de sus entornos, a la par que hacen conquistas financieras para sí mismos. Empresas que crecen en valores, con compromiso social, con la capacidad para contribuir a resolver problemas sociales y mejorar la calidad de vida en trabajo conjunto con los clientes, pero también con los entornos. Cada vez más empresas maduras se suman a estrategias surgidas desde el valor compartido y el capitalismo responsable.

Así mismo, surgen opciones novedosas de negocios que nacen con el ADN de favorecer lo social y ambiental más allá de la responsabilidad social corporativa. El “cuarto sector”, se desmarca y se ubica en la intersección de los tres sectores tradicionales: el sector privado, público y sin fines de lucro. Estas acciones apuntan a enfrentar desafíos ambientales y sociales en el marco de la globalización económica y cultural, reducir la brecha entre ricos y pobres generando resiliencia en los territorios.

Se trata de alternativas empresariales que, aunque no tengan de fondo la intencionalidad explícita de reducir las posibles pérdidas y el manejo de las pérdidas materializadas, sí están desarrollando acciones que buscan contribuir con el manejo responsable de lo ambiental, social y con los Objetivos del Desarrollo Sostenible - ODS. Desde esta perspectiva actúan sobre las causas subyacentes que generan las posibles pérdidas en los territorios, siendo uno de los caminos la reducción de las vulnerabilidades (uno de los factores de la “ecuación” del riesgo). Se contribuye, así, con las agendas globales y pactos establecidos por los países y ahora asumidos por las empresas conscientes.

Fortalecer la reputación mediante acciones sostenibles

*“Si quieres gozar de una buena reputación
preocúpate en ser lo que aparentas ser.”*

Sócrates

Muy temprano una familia campesina en los Andes colombianos, se levanta para afrontar su rutina diaria. Aún sin salir el sol, la mujer prepara la comida para los jornaleros y el esposo se encarga de las labores del campo. Un ejército de chapoleros se descuelga por las montañas, para seleccionar los granos maduros directamente de la planta de café. Un trabajo arduo, planta a planta, grano a grano, bajo el sol del trópico y los insectos, para recoger los granos que se tostarán.

El café de Colombia es uno de los más conocidos en el mundo. Su buena reputación a escala global se debe a varios factores, pero sin duda, en la esencia de este proceso, se encuentra la dedicación y el amor que miles de campesinos tienen por su trabajo.

Así como para las personas, el buen nombre es una de las cualidades máspreciadas, así lo es para la empresa; la reputación es su principal activo. La forma en que la organización sea percibida por sus grupos de interés, dependerá del comportamiento de la empresa y de la manera de crear valor para estos grupos.

La reputación, la marca y la comunicación son los intangibles claves de una empresa para la construcción de confianza. La palabra reputación proviene del latín *reputatio*, que en una de sus primeras acepciones significa opinión o consideración que se tiene de alguien o de algo.

Conseguir una buena reputación de la marca empresarial pasa por una comunicación interna y externa eficiente en el marco de una política consistente, que vigile las actuaciones de toda la organización. El resultado de esto, es la confianza que genera lealtad por parte de sus suscriptores o consumidores.

Las nuevas directrices internacionales para reducir el riesgo de desastres y construir resiliencia, llevan la construcción de reputación de las empresas a otro nivel. Las empresas deberán dejar de solo ocuparse de los riesgos aleatorios, utilizando el seguro tradicional, para pasar a incorporar dentro de su política de gestión los riesgos de desastres en el corazón mismo de las decisiones. La acción consciente en el ámbito de la gestión del riesgo de desastres trae consigo ventajas competitivas para la empresa.

La reputación de la empresa es un factor trascendental en la nueva reducción del riesgo de desastres. En la actualidad, la construcción de la reputación se fundamenta en aspectos como: la manera en cómo y con qué elementos se produce o se genera un producto o un servicio, la disponibilidad futura de los mismos; el personal o grupos sociales dedicados a su generación y el impacto sobre el entorno. Dependiendo de las acciones sobre estos factores, se podrán atraer más o menos compradores, o inversionistas; de acuerdo con la adecuada gerencia de sus recursos, el impacto o la sostenibilidad de los productos.

La construcción de reputación, relacionada con la corresponsabilidad que se tenga con el entorno, influirá en la imagen empresarial frente al público. Una organización que sea capaz de reducir sus posibilidades de pérdidas y garantizar la sostenibilidad de sus productos y servicios, gozará de buena reputación, lo cual se traduce en confianza.

La reputación positiva con el público flexibiliza las dudas que en los entornos puedan surgir sobre las empresas; permite además gestar solidaridad para apoyar acciones en favor de éstas, frente a un desastre dentro de los procesos empresariales. En estos tiempos

cambiantes, la reputación no es algo aislado que se mide sin contexto. Al ser ligada a las estrategias de reducción del riesgo de desastres se pueden alcanzar ventajas competitivas que posibiliten crear alianzas y generar solidaridad con el público del entorno o su cadena de suministros y valor.

Fomentar la seguridad de las instalaciones y los entornos

*"Los peligros de la vida son infinitos,
y la seguridad es uno de ellos".*

Goethe

El 28 de enero de 1986 el transbordador espacial Challenger explotó 73 segundos después de despegar, con 7 astronautas a bordo. Millones de personas presenciaron en directo este aterrador suceso.

¿Qué pudo desencadenar tan fatal desenlace? Se creó una comisión para investigar las causas del desastre. Esa comisión concluyó que la explosión ocurrió debido al fallo en una de las juntas de refuerzo del cohete. Lo insólito del asunto, es que ya se había previsto que este fallo podría suceder bajo ciertas condiciones de temperatura. Roger Boisjoly, el ingeniero experto de la compañía encargada de fabricar estas juntas había avisado con anterioridad de los problemas que podrían presentarse.

A pesar de esto, la alta dirección de la Nasa y de la compañía contratista, acordaron realizar el lanzamiento, ignorando las advertencias de Boisjoly y de otros ingenieros. Sus advertencias fueron desestimadas y primaron los resultados (Russell P. , Foster, & Mellican, 1989).


El desastre del transbordador espacial Challenger ocurrido en 1986, es un claro ejemplo de acontecimientos catastróficos que pueden desencadenarse cuando se deja a un lado la seguridad, y se da prelación a otro tipo de consideraciones, desestimando los riesgos existentes. En ocasiones, en las organizaciones los riesgos se trivializan. Se ridiculiza a quienes advierten sobre ellos, se les llama: "aves de mal agüero", o se desestiman sus observaciones: "eso nunca ha pasado". O como en el caso del Challenger, la voz de los gerentes administrativos, tiene prelación sobre los conceptos de los expertos.

Nuevamente refiriéndonos a la frase ya mencionada de Ulrich Beck: “el riesgo puede encararse de tres maneras distintas, con negación, indiferencia o con cambio... el reto es la capacidad de decidir sobre unas condiciones de inseguridad que nosotros mismos hemos producido” (Banco Mundial, 2012). Infortunadamente en América Latina las dos primeras actitudes ante el riesgo son muy frecuentes: la negación o la indiferencia. Conductores que no respetan el semáforo en rojo, ingenieros que reducen los márgenes de seguridad en sus estructuras, peatones que se lanzan a cruzar autopistas de alta velocidad, trabajadores de la construcción que no usan arnés de protección cuando suben a andamios. La lista de situaciones en que se corren riesgos innecesarios es interminable; pareciera tratarse de una epidemia social, que es necesario analizar en todas sus dimensiones y en muchos casos desde la ética.


Aunque en otros aspectos, en los contextos organizacionales, también se presentan situaciones donde se ignoran o de manera intencional e irresponsablemente, se corren riesgos innecesarios. Incluso en instituciones del Estado, no es extraño escuchar sobre empleados que empiezan a laborar sin un contrato, o que sufren accidentes y no cuentan con cubrimiento de riesgos laborales.

Si bien, llevar a cabo todas las actividades humanas generan ciertos niveles de riesgo, la seguridad es el elemento que proporciona condiciones técnicas y procedimentales para afrontarlo. El establecimiento de condiciones de seguridad es el resultado de la gestión del riesgo de desastres, personales, empresariales o territoriales.

La palabra seguridad, proviene del latín *securitas*, que significa cualidad de seguro, certeza como conocimiento seguro y claro de algo. Seguridad se define de forma general, como:



Cualidad de seguro, libre y exento de todo peligro, daño o riesgo”. Establece varias clases de seguridad: alimentaria, ciudadana, colectiva, de datos, de Estado, industrial, jurídica, vial activa, pasiva, social, entre otras (RAE, 2019).



La seguridad no se logra al cerrar las “puertas y ventanas” para que nadie entre, pues esta actitud también puede acarrear el efecto contrario. El aislamiento de la empresa puede contribuir a propiciar una sensación de desconfianza, producto de una deficiente comunicación con la comunidad. Este tipo de reacción a modo de protección se materializa en una desconexión de los acontecimientos de su entorno, mediante la cual no se percibe la “subida de temperatura”. Esta descontextualización aísla a las organizaciones de los problemas reales del territorio, los que tarde o temprano pueden afectar su funcionamiento.

Esta misma actitud de “puertas cerradas” puede presentarse no solo hacia el exterior, sino también al interior mismo de la empresa. Tal como se vio en el caso del Challenger, los administrativos hicieron oídos sordos de las prevenciones de los técnicos. Este comportamiento ha sido bien estudiado y se conoce como *groupthink* o pensamiento de grupo. El cual se describe como el proceso mediante el que un grupo puede tomar decisiones malas o irracionales. Los gerentes y líderes deben estar atentos para no caer en este tipo de prácticas, en las cuales las voces contradictoras del grupo no son escuchadas. Pues precisamente, estas pueden ser las advertencias para evitar caer en errores. Recordemos lo que sucedió al emperador con su traje nuevo, que tanta era su vanidad y la adulación de su grupo cercano que cayó en el desastre de salir desnudo a desfilarse. Es conveniente, no ser complaciente y conformista con lo que parece a primera vista la mejor alternativa. Debe mantenerse la actitud crítica y la búsqueda de diversos escenarios, conservando la ética como el factor inalterable dentro de las decisiones.

Si bien cada sector, comunidad, territorio, de acuerdo con su gobernanza, debe procurar la seguridad, sostenibilidad y resistencia, es claro que los diversos actores del territorio comparten riesgos y responsabilidades en la búsqueda del desarrollo. En esa medida, todos son responsables de establecer los vínculos y los puntos de conexión en la resiliencia que se está construyendo. No solo desde la concertación como la forma de responder a los desastres, sino desde establecer la manera en que el desarrollo se irradie a todos a través de la creación de valor compartido.

Desde la década de los 60, la normalización o estandarización ha sido la regla de trabajo, como proceso para mejorar las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas; así como para la comprensión y percepción del riesgo de las empresas en el mundo. Este manejo normativo, enfocado a la estandarización de procesos a favor de la seguridad, estableció una lógica con unos límites de actuación, que certificaban, por un lado, la seguridad de los procesos y por otro, la estandarización de los resultados. Bajo esta lógica y conceptualización, surgió la gestión del riesgo empresarial o el *risk management*.

En la Organización Internacional de la Normalización (ISO), el riesgo tiene dos enfoques de seguridad: la gestión del riesgo empresarial y la seguridad social. La familia de las ISO dirigidas a la reducción de los riesgos para que no impacten los objetivos de la empresa, son: ISO 31000 gestión de riesgos - principios y directrices; ISO/IEC 31010 - gestión de riesgos; e ISO Guía 73: 2009 gestión de riesgos - vocabulario. Esta familia de las ISO 31000 se orienta dentro de la empresa a la protección de sus objetivos, frente a factores internos y externos que crean incertidumbre.

La ISO 31000 entra en el tema de la gestión del riesgo con el propósito de proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos, desde el nivel estratégico y operativo. Esta norma no tiene un propósito de certificación, ya que cumple una función de aportar directrices para la implementación de una cultura organizacional en gestión del riesgo, lo que sirve como complemento al sistema de gestión ISO 9001 2015, Sistema de Gestión de Calidad.

La otra familia es la ISO 233, enfocada a desarrollar estándares de seguridad social, es decir orientada a la protección de la sociedad en general. Abarca la respuesta a incidentes, emergencias y desastres causados por actos humanos intencionales y no intencionales, peligros naturales y fallas técnicas.

En la formulación de ambos parámetros y en las acciones que desarrollan las empresas a través de las ISO, empieza la complejidad para la comprensión y la reducción del riesgo. Dado que el riesgo es

clave para la comprensión del proceso que conduce al desastre, su conceptualización es fundamental, ya que dimensiona la forma de intervención, para establecer parámetros de manejo, y de respuesta eficiente y segura.

El riesgo es primordial dentro de la comprensión de seguridad, dado que dentro de su explicación empresarial se incluye el concepto incertidumbre, uno de los antónimos de seguridad. La incertidumbre es básicamente un concepto emergente que pone de presente la complejidad (concertación entre actores), que existe en los territorios para la gestión del riesgo de desastres y la construcción de resiliencia.

El trabajo realizado a partir de las normas ISO, que brinda las pautas para seguridad de la producción y los procesos de las empresas, se entiende ahora como parte de los elementos que conllevan a la protección y construyen resiliencia para las empresas. Sin embargo, esto no debe alejarnos de la realidad de la resiliencia como proceso social complejo, sobre un territorio compartido por muchos otros actores, además de las empresas.

La seguridad y la gestión del riesgo de desastres como propósito de acción en la empresa se extienden al territorio. Ambas son caminos que permiten la construcción de resiliencia y requieren para esto, despejar la incertidumbre.

El riesgo de desastres plantea mayores retos para las empresas en el tema de seguridad. Además de mantener los máximos estándares de controles en sus procesos y actividades, la empresa tendrá que gestionar la incertidumbre que surge de los factores externos al negocio. Factores como la manifestación de fenómenos de la naturaleza, que se configuran en eventos potencialmente peligrosos para la empresa y para los diferentes sistemas del contexto externo. La construcción de vulnerabilidad social, económica, física e institucional. Ambos factores: amenaza y vulnerabilidad externa, sumado a fallas operacionales en el negocio, determinarán las probabilidades y consecuencias de las pérdidas potenciales que perfilan un escenario de riesgo de desastres.

Dos ejemplos de fomento de la seguridad mediante inversiones previas sensibles al riesgo se presentan a continuación. El primero es el de la empresa Orión de Nueva Zelanda, que invirtió 6 millones de dólares americanos en medidas de protección sísmo resistente en sistema eléctrico, los cuales le posibilitaron ahorrar más de diez veces lo que hubiese tenido que invertir en reconstrucción. Un segundo ejemplo, está relacionado con inversiones preventivas que efectuó un grupo de pescadores en México, que permitieron que durante el huracán Wilma, ocurrido en el 2005, cada empresario ahorrara 35 dólares americanos (ONU, 2013).

En el escenario de riesgo de desastres la empresa es llamada a repensar sus criterios de seguridad y las estrategias para relacionarse con el entorno, de manera que pueda reducir la incertidumbre latente en las dinámicas de ese contexto. Y desde allí, lograr fortalecer la seguridad de sus procesos, actividades y de su objetivo como organización.

La resiliencia se consolida cada vez más como un elemento clave de la seguridad y la sostenibilidad de empresas, comunidades, ciudades y territorios. Como estrategia de seguridad, esta puede aportar a respuestas eficientes ante una situación de crisis para todos los sistemas, tanto para ciudades como para empresas.

EPÍLOGO



El rol de las empresas, además de generar valor económico y social, es ser el espacio o el ámbito en el que las personas que pertenecen a ellas pueden construir resiliencia. Es ser concebidas como un espacio de aprendizaje, transformación y mejoramiento continuo. Su rol es fundamental, no solo por la riqueza material que generan, sino por las oportunidades de desarrollo del ser, que propician. Y allí la resiliencia tiene un espacio fértil para desarrollarse.

El mejoramiento del relacionamiento empresa-entorno-empresa como una clave para la negociación con el territorio, permite delimitar responsabilidades y competencias. Es así como el establecimiento de una relación que tiene como propósito ganar juntos, debe fundamentarse en el conocimiento, la rigurosidad de la comprensión del entorno y el riesgo de desastres. A esto se suman inversiones adecuadas para su reducción, sustentadas siempre en información veraz y de calidad.

La confianza es la base de cualquier relación, y en la relación empresa-entorno-empresa esta se construye no solo en torno

a la confiabilidad de un producto o un proceso, sino con las acciones que garanticen seguridad. Esta se fortalece demostrando un reconocimiento real del otro como interlocutor válido, de las formas de comunicación, la información suministrada, la retroalimentación, la aplicación rigurosa de los máximos criterios y estándares de seguridad. Depende del control completo de sus actividades, la divulgación clara y precisa de sus objetivos y la coherencia entre los valores, principios y políticas organizacionales y las acciones y prácticas empresariales.

La creación de valor para la empresa, implica, desde un sentido humano, la preparación del personal en la construcción de habilidades a partir de cultivar características tales como el autoconocimiento, compromiso, inclusión, confianza, respeto, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad, comunicación. Elementos claves para la construcción de líderes en resiliencia. La sensibilidad y las aptitudes personales en los trabajadores y en los CEO's, son fundamentales para el desarrollo de negocios resilientes.

Luego, a partir de este liderazgo, es necesario buscar afuera, en el entorno, los aspectos sociales y ambientales, como nuevos ámbitos de actuación empresarial. En otras palabras, después de reconocer el interior de la empresa y tener gobernabilidad sobre sus procesos, la mirada siguiente es hacia afuera.

Para reconocer el entorno primero hay que buscar internamente las potencialidades y limitaciones de la empresa en relación con él. Es importante identificar elementos de reflexión sobre los entornos en los que está imbuida físicamente la empresa y otros elementos del negocio, como la cadena de valor y de suministros, vistos como nuevos ámbitos empresariales de gestión. Seguramente con este ejercicio los emprendedores encontrarán importantes oportunidades para la creación de valor compartido.

El riesgo de desastres puede originarse en un elemento pequeño, pero con potencialidad de generar grandes desastres; dice el refrán

que de pequeña centella se levanta gran fuego. La importancia de mirar en la escala fractal del riesgo se puede resumir en esta frase: “Por perder un clavo, el caballo perdió la herradura, el jinete perdió al caballo, el jinete no combatió, la batalla se perdió, y con ella perdimos el reino.” En efecto, tener conocimiento pleno que la valoración y espacialización del riesgo de desastres, depende mucho del nivel de resolución en que ha sido tomada la información en todas las dimensiones del desarrollo del entorno (socio cultural, económico productivo, político institucional y ambiental –físico y natural-).

El hecho de que las empresas trabajen considerando las implicaciones en los entornos ambientales y sociales para el desarrollo sostenible, es una forma de intervenir en la reducción de pérdidas potenciales que pueden converger en un desastre. Se está actuando sobre las vulnerabilidades ambientales y sociales con lo cual se nutre la creación de resiliencia en el territorio.

En términos generales, la senda de inversión sostenible debe consolidarse en las acciones estratégicas de las empresas latinoamericanas. Para hacer realidad esta transición de la empresa, de pasar de hacer acciones marginales en los entornos, a la realización de acciones emergidas del corazón del negocio, se requieren inversiones sostenibles con el objetivo de ganar valor para la empresa y simultáneamente crear resiliencia territorial, con la convicción que estas son acciones que crean valor compartido.

Esto requiere que más empresas se unan y cumplan el Pacto Global y las propuestas de ARISE en el mundo. Fortalecer las alianzas público - privadas, formando nuevas asociaciones de gobiernos locales, comunidades, empresas privadas, creando plataformas de liderazgo resiliente. En suma de negocios resilientes para el cumplimiento de las agendas internacionales con indicadores efectivos en las agendas locales.

Definitivamente invertir en acciones, desde diferentes sectores y con el concurso de actores sociales en el territorio (comunitarios,

públicos, privados, ONG y cuarto sector), para reducir las posibilidades de pérdidas y la materialización de pérdidas, es un buen negocio. Esta será la manera en que podemos aspirar o construir un mundo sostenible.

Seguramente para muchos, pasar de pensar exclusivamente en la empresa (en su seguridad, protección, rentabilidad) y para ocuparse también del entorno, no parece razonable. Es hora de atreverse a dar el salto, hacia una nueva concepción de los negocios y las empresas en articulación con el entorno, para así gestionar de manera eficiente el riesgo de desastres.



BIBLIOGRAFÍA

1. Asobancaria. (24 de Septiembre de 2018). Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1155.pdf>
2. BancoMundial. (Junio de 2012). Obtenido de https://documentop.com/queue/presentacion-de-powerpoint-world-bank-group_59feecf81723dda4e73377f7.html
3. Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I., & Wisner, B. (2002). Vulnerabilidad El Entorno Social, Político y Económico de los Desastres. Lima: La Red.
4. CINU. (23 de Marzo de 2017). El cambio climático, una amenaza global. México. Obtenido de <http://www.cinu.mx/noticias/la/el-cambio-climatico-amenaza-el/>
5. Clerc, O. (2008). La Rana que no sabía que estaba hervida y otras lecciones de la vida. maeva.
6. Entrepreneur. (22 de febrero de 2012). Entrepreneur. Recuperado el 2019, de <https://www.entrepreneur.com/article/264990>

7. FAO. (2008). FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Obtenido de <http://www.fao.org/newsroom/es/news/2005/89119/index.html>
8. Foodretail & Shoppers. (1 de Febrero de 2019). Foodretail & Shoppers. Obtenido de https://www.foodretail.es/fabricantes/unilever-resultados-2018_0_1297070290.html
9. Forbes. (17 de febrero de 2018). Forbes. Obtenido de <https://forbes.es/business/8288/los-7-grandes-retos-de-los-ceos-del-manana/>
10. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine.
11. Gaultier-Gaillard, S., & Louisot, J.-P. (2017). Gerenciar los riesgos en la empresa. Identificar, analizar y cartografiar las vulnerabilidades. Bogotá: Panamericana Editorial.
12. GETI-UNISDR. (2018). Módulo 3. Empresas Resilientes en Acción. Taller Elaboración de Planes de Reducción del Riesgo de Desastres: Camino hacia la resiliencia empresarial. ONEA -GETI-UNISDR, 2018.
13. Global sustainable investment allianz. (2018). Obtenido de http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf
14. Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica. Unesco.
15. GOVERNART. (2013). GOVERNART. Obtenido de <http://governart.com/home/governart-primer-signatario-de-un-pri-en-chile/>
16. Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Aranzadi,
17. icmrindia. (2010). icmrindia. Obtenido de <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Leadership%20and%20Entrepreneurship/LDEN069.htm>
18. ICONTEC. (22 de 02 de 2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Bogotá.

19. ISO. (Noviembre de 2009). ISO. Recuperado el 2019, de www.iso.org/standard/51073
20. ISO. (2018). ISO. Recuperado el 2019, de www.iso.org/standard/68436.html
21. Kofman, F. (2010). *La empresa consciente*. Aguilar.
22. Maskrey, A. (1998). (A. Maskrey, Ed.) Obtenido de *La Red*: http://www.desenredando.org/public/libros/1998/neb/neb_todo_nov-09-2002.pdf
23. Maxwell, J. C. (2018). *La regla de oro del líder*. New York: Taller del Éxito, S.A.S.
24. Merriam Webster. (10 de septiembre de 2019). Merriam Webster. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/forecast>
25. Mestre, J. (30 de Noviembre de 2018). Valor compartido. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de <https://www.valor-compartido.com/herencia-paul-polman-ceo-sostenible/>
26. Mojica, F. (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá: Legis Editores.
27. Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revist MED, Universidad Militar Nueva Granada*, 14(1).
28. Naciones Unidas-CEPAL. (Julio de 2015). CEPAL. Obtenido de <file:///C:/Users/LIDA/Desktop/libro-negocios-resilientes/instrumentos-proteccion-social.pdf>
29. Navarro, V. (2007). Obtenido de <https://www.esreader.es/pdf/4928d02/cap%C3%ADtulo-15-la-econom%C3%8Da-en-situaciones-de-desastres>
30. ONU. (2013). Obtenido de https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/gar-pdf/GAR13_Pocket_ES.pdf
31. ONU. (2015). Prevention Web. Obtenido de https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/gar-pdf/GAR2015_SP.pdf

32. ONU. (1 de Diciembre de 2016). Preventionweb. Obtenido de https://www.preventionweb.net/files/50683_oiewgreportspanish.pdf
33. Organización de las Naciones Unidas. (2015). Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Sendai (Japón).
34. Palau, J. (2015). La creación de valor compartido en el sector energético. 25 casos. Obtenido de <http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/Creaci%C3%B3n%20de%20VC%20en%20sector%20energetico.pdf>
35. Peralta Buriticá, H. A., Velásquez Peñaloza, A., & Enciso Herrera, F. (2013). Territorios Resilientes Guía para el conocimiento y la reducción del riesgo de desastres en los municipios colombianos. Bogotá D.C.: Federación Colombiana de Municipios.
36. Peralta, H., & Velásquez, A. (2017). Resiliencia la clave del liderazgo del siglo XXI. Cali: Gráficas Santamaría.
37. Portafolio. (8 de agosto de 2018). Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/valor-compartido-clave-en-el-desarrollo-social-519869>
38. Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor compartido. Harvard Business Review.
39. PRI-PWC. (2017). UNPRI. Obtenido de <https://www.unpri.org/download?ac=6247>
40. PWC Global. (21 de Agosto de 2018). Enterprise risk management around the world. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/risk/coso-erm-framework/podcasts/enterprise-risk-management-around-the-world-part-1.html>
41. PWC Global. (2018). Risk Trends 2018. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/risk-trends.html>
42. PWC Global. (2019). Obtenido de [pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/risk-trends.html](https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/risk-trends.html)

43. RAE. (22 de 09 de 2019). Diccionario del Español Jurídico-Real Academia Española. Obtenido de <https://dej.rae.es/lema/seguridad>
44. Revista Dinero. (11 de abril de 2018). El mejor inversionista es el cliente. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/multimedia/historia-de-alex-torrenegra-en-emprendedores-dinero/257165>
45. Russell P. , B., Foster, E., & Mellican, E. (Abril de 1989). Roger Boisjoly and the Challenger Disaster: The Ethical Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 8(4), 217-230. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/25071892>
46. Secretaria General Iberoamericana. (8 de Mayo de 2019). Secretaria General Iberoamericana. Obtenido de <https://www.segib.org/presentamos-el-informe-las-empresas-con-proposito-y-el-auge-del-cuarto-sector-en-iberoamerica/>
47. SUBTEL. (26 de Marzo de 2012). Obtenido de SUBTEL: Página de la Secretaria de Telecomunicaciones de Chile. Ver <https://www.subtel.gob.cl/primer-balance-comportamiento-de-las-redes-de-telecomunicaciones-posterior-al-sismo-25-de-marzo1/>
48. Taleb, N. N. (2007). *El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Paidós.
49. The New York Times. (16 de Agosto de 2019). The New York Times. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2019/08/16/espanol/america-latina/sargazo-playas-mexico.html>
50. The Story of Stuff project. (1 de Septiembre de 2009). La historia de las cosas. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY>
51. The Wall Street Journal. (29 de enero de 2001). MIT. Obtenido de http://web.mit.edu/course/15/15.795/WSJ_Nokia%20HandlesSupplyChainShock.pdf
52. UFM. (17 de marzo de 2010). Las empresas conscientes. Obtenido de <https://newmedia.ufm.edu/video/las-empresas-conscientes/>

53. UNDRR-CRED. (10 de Octubre de 2018). EIRD. Obtenido de <https://www.eird.org/americas/docs/perdidas-economicas-pobrez-y-desastres.pdf>
54. UNILEVER. (2019). UNILEVER. Obtenido de <https://www.unilever.com.ar/sustainable-living/>
55. UNISDR. (2009). PREVENTIONWEB. Recuperado el 2019, de www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2011/en/home/gar09.html
56. United Nations. (1 de Febrero de 1999). United Nations. Recuperado el 05 de 09 de 2019, de <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>
57. Vistage. (14 de enero de 2018). Los CEO disfrutan de sus tareas, pero el estrés y la familia son cuentas pendientes. La Nación. Obtenido de <https://argentina.vistage.com/press-center/news/la-nacion-los-ceo-disfrutan-tareas-estres-la-familia-cuentas-pendientes/>