

LOS PLANES DE EMERGENCIA EN LA EMPRESA

MICHAEL G. THISTLE

Si bien en muchas ocasiones no es posible evitar la ocurrencia de un suceso, en la mayoría de los casos se pueden limitar, por el contrario, sus ulteriores consecuencias a través de una adecuada previsión de la forma de actuar en tales circunstancias.

Una forma racional de alcanzar este objetivo exige necesariamente de una planificación. Los planes de emergencia, aprovechando las experiencias pasadas, tratan de prever las posibles situaciones futuras, procurando evitar que los efectos derivados de cualquier eventualidad alcancen proporciones catastróficas entre los activos humanos y materiales de la empresa.

En este artículo, aparecido en la revista Risk Management Reports, le ofrece una interesante visión sobre el desarrollo y estructura de los planes de emergencia en la empresa. Con posterioridad, en próximos números, se publicarán las consideraciones del mismo autor sobre aspectos concretos de la relación y elaboración de un plan de emergencia en la empresa.

Rápidamente olvidamos lo desagradable que resultaron pasadas experiencias y dejamos de actuar para evitar o reducir futuras eventualidades. Sin embargo, en la mente de todos están las importantes destrucciones de los recursos materiales y humanos de empresas derivados de fenómenos naturales tales como huracanes, tormentas, inundaciones, terremotos, pedrisco, etc., así como de sucesos que emanan de las modernas tecnologías que la sociedad ha puesto en marcha. Los peligros de esta innovación tecnológica incluyen, entre otros, las radiaciones, los efectos cancerígenos de trabajar con materiales nuevos y los efectos atmosféricos potencialmente dañinos de los aerosoles. Asimismo, el uso y transporte terrestre de nuevos productos químicos han dado como resultado devastadoras explosiones y numerosas pérdidas de vidas humanas. Por último, las actividades terroristas contra las empresas, directivos, gobiernos y funcionarios públicos se han incrementado, sin la esperanza de que este tipo de actividades desaparezca en un futuro próximo.

Las estadísticas muestran que un promedio diario de 33 empresas experimentan en los Estados Unidos fuertes pérdidas debidas a sucesos imprevistos. Por ejemplo, en un día laborable cualquiera puede esperarse que se produzcan 280 incendios entre las plantas industriales de todo el país. La mayoría de estos incendios costará más de 20.000 dólares, y uno de ellos sobrepasará los 250.000. Aproximadamente cada diez días se produce un incendio cuyas pérdidas rondan el millón de dólares. La cuantía anual de los incendios producidos en los Estados Unidos, ascendió a más de 11.000 millones de dólares en pérdidas por daños mate-

(*) Informe de la National Commission of Fire Prevention and Control, 1975.

riales y 12.000 víctimas por esta causa*). Los siniestros pasados no deben servir sólo de fuente numérica para la estadística, sino también de información para la investigación aplicada a las técnicas de planificación de futuras emergencias.

Desgraciadamente, una de las áreas de la gerencia de riesgos peor desarrolladas es la elaboración de planes de emergencia en caso de siniestro, a pesar del general reconocimiento de que tal planificación es necesaria.

Todas las empresas deberían evaluar sus instalaciones en función de las pérdidas que es previsible que ocurran, sus efectos sobre las instalaciones, su capacidad para enfrentarse y minimizar estos efectos, además de sus consecuencias sobre otras instalaciones colindantes. No hay más inmunidad contra un siniestro que una cuidadosa planificación.

VALORACION DE LOS RIESGOS DE PERDIDAS

Al evaluar la vulnerabilidad de cada emplazamiento de las instalaciones de una empresa, deben considerarse los factores ambientales y económicos que sirvan de base para:

- Estimar la verosimilitud de un daño, bien directamente o indirectamente a través de una instalación localizada en cualquier otra parte.
- Establecer los planes y las medidas de protección de cada instalación, o conjunto de instalaciones, tendentes a minimizar los daños y las responsabilidades.

Un aspecto de la incidencia de los factores ambientales circundantes a la empresa, utilizado para determinar la vulnerabilidad de una instalación, es su localización física. Por ejemplo, una determinada planta puede estar en peligro por su proximidad a otras plantas, instalaciones portuarias, aeropuertos, instalaciones de energía atómica o grandes núcleos de población.

Análogamente, la incidencia de los factores ambientales naturales depende de la localización de la empresa y su relación con la distribución geográfica de los diversos riesgos naturales. Así, ciertas zonas de los Estados Unidos sufren vientos

de grandes velocidades, huracanes y tornados, mientras que otras son propicias a terremotos o inundaciones estacionales.

Por otra parte, las instalaciones también son vulnerables por una inadecuada construcción, la utilización de procesos o materiales peligrosos en sí mismos o generadores de subproductos peligrosos, el almacenamiento de combustible, la concentración de grandes equipos, el uso de equipos de maquinaria difícilmente insustituibles, la necesaria especialización de los empleados, la inexistencia de salidas adecuadas para la evacuación de los edificios, la falta de zonas de refugio o vías de evacuación limitadas, etc.

Complementariamente los riesgos debidos a factores económicos pueden consistir en la disponibilidad de un cierto producto fabricado en la instalación de la empresa en cuestión, la exclusividad del producto (es decir, si esa instalación es la única que lo fabrica), o la disponibilidad inmediata de un aprovisionamiento de materias primas.

En cierta medida, todas las empresas son vulnerables a los riesgos y están dispuestas a sufrir pérdidas. El análisis en este sentido de cada instalación en concreto suministrará las bases, necesarias para el desarrollo en la empresa, de unos planes de emergencia prácticos y factibles.

DESARROLLO DE PLANES DE EMERGENCIA

Planificar de antemano una emergencia es la clave para evitar el caos que se produce en un siniestro. En ese sentido, un plan de emergencia debe proyectarse para proteger las instalaciones y los activos materiales de una empresa y, sobre todo, el más valioso de los activos productivos, los empleados.

De esta forma, el objetivo de un plan de emergencia se puede resumir en minimizar los efectos de cualquier eventualidad para proteger las vidas y los activos materiales de la empresa preservando la estructura empresarial.

La efectividad en la limitación de los daños producidos por un siniestro es normalmente propor-

cional a la amplitud y a la profundidad del esfuerzo de la planificación. Un plan será adecuado y valioso si al comienzo de una emergencia todas las acciones de rutina o decisiones previsibles han sido concebidas y definidas en el plan. De esta forma, todos los esfuerzos se concentrarán en las circunstancias imprevisibles o anormales que surjan. Los responsables de la administración de una empresa deben ser capaces, en una emergencia, de concentrarse en la solución de los problemas más importantes, ya que, de lo contrario, la palabra emergencia puede convertirse en sinónimo de catástrofe. La diferencia está, por tanto, en una buena planificación.

El plan de emergencia no garantiza que no se produzca un desastre por el mero hecho de una situación de emergencia y especialmente, sobre todo, en aquellos casos que dimanen de fenómenos naturales, difícilmente evitables. Sin embargo, pueden emprenderse acciones que en situaciones de emergencia eviten que un siniestro se convierta en una tragedia. Al respecto, un plan de emergencia debe contener las bases necesarias para acometer las acciones y decisiones orientadas a minimizar las pérdidas.

VARIABLES DE UNA CATASTROFE

Ante la ocurrencia de un determinado hecho, una situación de emergencia se caracteriza por una o más de las condiciones siguientes:

- Falta de tiempo.
- Carencia de personal.
- Escasez de recursos materiales.

Una emergencia es necesaria si existe un peligro para las personas, los activos materiales o si contribuye a aumentar el sufrimiento humano. La falta de tiempo puede contrarrestarse sólo mediante la planificación previa. La carencia de personal puede compensarse planificando y entrenando al personal de antemano. Finalmente, la escasez de recursos puede minimizarse mediante la acumulación e inventario de los recursos disponibles y a través de los acuerdos de ayuda mutua establecidos previamente(*).

(*) HEALY, RICHARD J.: *Industrial Preparedness: Developing An Emergency Plan*, Foresight, vol. 3, no. 2 y 3.

Algunas emergencias se pueden predecir, como en el caso de las tormentas, los huracanes y las inundaciones consiguientes, y también se investiga mucho para poder predecir los terremotos. Aunque la fuerza destructiva de estos riesgos no se pueda evitar, sin embargo es posible obtener algunas ventajas del tiempo que transcurre entre la alarma y el hecho en sí, para minimizar los daños del impacto inicial.

Por otro lado existen las situaciones de emergencia que no van precedidas de una alarma previa, tales como una explosión, una bomba o un sabotaje. En tales casos puede que no sea posible evitar o minimizar las pérdidas materiales o humanas del impacto inicial. Sin embargo, al poner en marcha inmediatamente un plan de emergencia, puede ser posible evitar nuevas víctimas y costes materiales adicionales.

Sólo a través de la anticipación a los hechos inesperados y de la organización de las actividades dirigidas a aminorar el impacto producido por tales hechos, se puede controlar el caos inicial asociado a cualquier situación de emergencia.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EMERGENCIA

Un plan de emergencia se puede ver como una forma de seguro y como la disponibilidad del tiempo necesario para proporcionar una base para la toma ordenada de decisiones y las acciones en situaciones de crisis, a fin de garantizar:

- La protección de las personas y los bienes.
- La supervivencia de la empresa.
- La continuidad del equipo directivo de la compañía.
- La reanudación paulatina de la actividad productiva.

El plan y los procedimientos para llevarlo a cabo deben reflejar el ambiente interno y externo de la empresa, sirviéndose de los recursos propios, las instalaciones y el personal existente, ya que la ayuda externa puede que no sea posible en una situación de emergencia.

De manera intrínseca al propio plan, será preciso igualmente disponer de la necesaria:

— *Colaboración del Equipo Directivo*

Como en cualquier proyecto de una empresa, el principal factor para el éxito de un plan de emergencia es obtener un completo apoyo y el interés de la alta dirección. Este apoyo no debe ser sólo en forma de aprobación tácita e informal de un plan que es considerado meramente como una buena idea. Además de esto, uno de los ejecutivos de la empresa debe estar directamente inmerso en el plan y demostrar a todos los niveles, tanto de dirección como de empleados, que el plan tendrá el apoyo completo de la dirección de la empresa en términos financieros, materiales, de equipo y de personal. De hecho, este apoyo puede hacerse bajo la forma de un acuerdo adoptado por el Consejo de Administración o el Director General, de tal manera que pueda contar también con el apoyo de todos los empleados.

— *Organización*

Aunque un plan básico de emergencia puede ponerse en marcha en un tiempo relativamente corto, la elaboración completa puede llevar un año o más. Una vez obtenido el apoyo de la dirección de la empresa, se debe establecer un Comité de planes de emergencia, presidido por el gerente de riesgos o por cualquier otro ejecutivo de nivel medio, que dependa directamente de uno de los altos directivos de la empresa. El Comité de planes de emergencia debe empezar dividiendo el plan en fases, y cada fase en tareas, asignando fechas de terminación a cada tarea. Cada fase del plan se debe evaluar en términos de coste y presentarse a la dirección de la empresa para su aprobación. A partir de estos datos el Comité elaborará el plan completo, seleccionará al personal correspondiente, asignándole las funciones pertinentes, y mantendrá a todo el equipo listo para actuar.

Generalmente, los planes deben ser lo más simples posibles. El tamaño del equipo, el número de las personas y la asignación de las funciones a cada uno deben establecerse individualmente según las necesidades más probables de cada sección. El uso del plan, incluso en emergencias de poca importancia, debe servir de ensayo general para conseguir un funcionamiento eficaz, caso de que fuera necesario si se produjera un siniestro de mayor importancia.

La estructura básica del plan debe apoyarse en los recursos disponibles por la empresa, partiendo

de los distintos departamentos, las medidas de protección de las instalaciones, las brigadas de incendios, de mantenimiento y de seguridad, el equipo y personal médico. En la medida de lo posible se deben respetar las líneas de autoridad establecidas y aceptadas en la empresa, tomando en consideración la posibilidad de una pérdida del personal directivo, o su ausencia imprevista, y hacer las provisiones necesarias para sustituirlos por las personas que puedan asumir la responsabilidad de los ausentes para llevar a cabo el plan.

Se debe realizar también una lista de los conocimientos especiales del personal de las instalaciones, tanto en lo que se refiere a sus propias funciones como a lo que puede ser de importancia en caso de emergencia. El conocimiento de estos extremos hará mucho más fácil la asignación de funciones a cada uno de ellos y ahorrará el tiempo de entrenamiento.

Igualmente importante es establecer un centro de control para dirigir las operaciones de emergencia. Este puede estar en la zona de mayor protección de las instalaciones o bien, si no fuera posible, en la oficina del jefe de la planta. Conviene establecer una o dos alternativas de manera que exista flexibilidad en el establecimiento del centro de control, dependiendo de las condiciones que concurren.

— *Divulgación*

Los puntos básicos del plan de emergencia deben comunicarse a los empleados, para que se familiaricen con sus responsabilidades y presten su total colaboración.

Por otra parte, deben mantenerse contactos con diversas autoridades, tales como policía, bomberos, etc., para estar mutuamente informados y poder coordinar los planes, especialmente si se cuenta con utilizar vías de evacuación desde la empresa. También puede ser útil discutir los planes de emergencia con los representantes de otros servicios públicos, ya que ellos mismos pueden tener establecidos planes que se complementen con los diseñados por la empresa.

VARIABLES DE LA EFICACIA DE UN PLAN DE EMERGENCIA

Suponiendo que la dirección de la empresa haya creado un Comité de planes de emergencia para

diseñar un plan, los siguientes factores son vitales para el éxito del mismo:

— *Apoyo de los empleados*

El plan debe ser presentado sin la opción de otra alternativa. Es decir, no debe darse la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. Los empleados deben ser informados a través de órganos internos, boletines sindicales, reuniones e incluso prensa local, para inculcarles la confianza de que la empresa se siente responsable de su protección y está disponiendo de tiempo y dinero para garantizarles su seguridad.

— *Simulación de problemas*

Hay que probar el plan, para corregir los procedimientos que impidan su funcionamiento eficaz. Se deben hacer frecuentes reevaluaciones y modificar el plan según los cambios que se lleven a cabo en las instalaciones o procesos operativos de la empresa. También se deben hacer simulacros de evacuación sin comunicar a los trabajadores la fecha exacta del ensayo e informando, a lo sumo, de la realización de la evacuación en una semana dada.

— *Familiarización con los servicios de emergencia*

Todos los servicios externos de ayuda (policía, bomberos, ambulancias, personal de hospitales, etc.), deben estar familiarizados con las instalaciones de la empresa y conocer claramente las entradas, salidas y vías de evacuación, las cuales deberán estar señalizadas perfectamente.

CONSIDERACIONES GLOBALES

Todo plan de emergencia debe tener en cuenta los aspectos fundamentales siguientes:

- Capacidad de la empresa para mantener seguras sus instalaciones y responder de modo eficaz a cualquier eventualidad.
- Protección contra incendios, manteniendo una brigada bien entrenada para minimizar los efectos adversos de un incendio.

- Instalaciones y mantenimiento con capacidad para inhabilitar partes o secciones de la planta, mantener en funcionamiento los equipos de procesamiento de datos e instalaciones de servicios generales.
- Primeros auxilios como desarrollo de una respuesta inmediata para salvar vidas y aliviar los efectos y sufrimientos de heridos.
- Comunicaciones y establecimiento de líneas telefónicas de emergencia, así como de radio o radio-teleéfono.
- Oficinas centrales alternativas para el caso necesario de una destrucción parcial o total de las instalaciones.
- Continuidad del equipo directivo y línea de sucesión en la dirección. Si no está definida, el Consejo de Administración debe estudiar esta situación para el caso de muerte o incapacidad de cualquier miembro, ya que es esencial que en la empresa se sepa quién la dirige en todo momento.
- Duplicidad de archivos vitales, preservando los documentos esenciales para la continuidad del funcionamiento de la compañía.
- Transporte para prever la evacuación de lesionados, productos, etc. El transporte público es uno de los servicios vitales que primeramente sufren interrupciones en caso de una catástrofe. El plan de emergencia debe establecer un plan de transporte, especificando dónde están los vehículos de la compañía, quién los tiene, quiénes son los conductores, las situaciones de prioridad y dónde deben encontrarse los vehículos en caso de emergencia.
- Contactos con las autoridades locales de policía, ambulancias, bomberos, protección civil. El gerente de riesgos debe reunirse con estos grupos, al menos una vez al año, para mantener con ellos unas buenas relaciones y una información actual.
- Sistemas de alarma para las diferentes eventualidades, así como hacer ejercicios y simulacros, al menos una vez al trimestre, para que el personal esté familiarizado con los procedimientos de emergencia.

RESUMEN

La crónica de sucesos es tan antigua como la historia. El respeto innato que tiene el hombre al fuego, al agua, al aire y a la tierra procede del miedo a sus fuerzas destructivas. El hombre primitivo sufrió el fuego de los volcanes, las tormentas y las inundaciones. Estos mismos elementos, así como otros artificiales, amenazan al hombre moderno y desgraciadamente sus efectos escapan a su control. Aunque estas fuerzas primitivas todavía

siguen intimidando al hombre, éste debe aprovechar su inteligencia para planificar, coordinar, controlar y mitigar los efectos de estos riesgos.

Los planes de emergencia son la clave para poder reducir las consecuencias de un suceso, suministrando una base lógica para afrontar el caos que resulta a menudo de un siniestro. Un plan de emergencia sólo funcionará si los responsables del mismo se sienten identificados de verdad. Esto significa que su atención deba concentrarse sobre las condiciones de trabajo y no en los posibles eventos que sucedan en su casa.

