

NOTAS ACADÉMICAS

Condiciones normales, anormales y de emergencia en el contexto de la gestión de negocios

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz
mschwarz@ulima.edu.pe
<http://max-schwarz.blogspot.com>

Resumen

El artículo presenta las principales diferencias existentes en el análisis de la gestión de negocios para la toma de decisiones en condiciones de operación normales, anormales y de emergencia resaltando la naturaleza de la anormalidad bajo los parámetros no rutinarios y especiales como el arranque, parada, fusión, absorción o escisión empresarial, así como las condiciones de emergencia que puedan configurar un contexto de crisis, riesgo reputacional o similares potenciales casos extremos que escapen al control de la organización.

Palabras Clave: Condición Normal, Condición Anormal, Condición de Emergencia, Gestión de Negocios, Sistema de Gestión.

Introducción

El contexto de manejo empresarial suele ser cambiante enfrentando a las empresas con escenarios dinámicos de alta complejidad bajo la presencia de múltiples actores que desarrollan competencia en el mundo de los negocios con una distribución de capacidades que no siempre están simétricamente balanceadas ni se alinean normalmente con los planes empresariales que deben tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. (Chang, Ho & Wu, 2016; Bahmani & Farhadpoor, 2017).

En el análisis de escenarios de gestión gerencial podemos diferenciar los distintos escenarios dinámicos que inciden significativamente en la toma de decisiones empresariales por lo que los gerentes deben tener una rápida capacidad de reacción racionalizando los recursos (Elbanna & Fadol, 2016) para lograr los mejores resultados posibles con el

mínimo riesgo y la máxima rentabilidad para la organización. En este contexto es necesario precisar las diferencias existentes entre las condiciones normales, anormales y de emergencia que pueden presentarse como escenarios de contexto (Baptestone & Rabechini, 2018) en los cuales los gerentes deben tomar decisiones que comprometerán los distintos recursos de las compañías generando impacto de cortos y mediano plazo en la búsqueda de combinar una maximización de la rentabilidad y una minimización del riesgo para la organización. (Power, 2016; Cronje, Ferreira & Sumei, 2017)

Condiciones Normales

Se denomina Condición Normal de operación a aquella condición en la cual el modelo del negocio se comporta conforme a las características de su diseño conceptual original transformando recursos e información en productos servicios y experiencias que se adecuan a los mercados tradicionales (Gigalová, 2017) en los cuales opera la empresa dentro de parámetros aceptables para las capacidades logísticas, productivas y de distribución y comercialización para las cuales fueron diseñadas originalmente en el marco de un modelo de negocio rentable que opera bajo niveles de riesgo tolerables. (O'Neill et al., 2016; Thuan, Antunes & Johnstone, 2016).

Condiciones Anormales

Se denomina Condición Anormal de operación a aquella condición que por su diseño escapa de los parámetros normales y que generalmente se presenta en situaciones no rutinarias y/o situaciones especiales en las que opera el modelo de negocio de una compañía u organización en un momento determinado de tiempo (Williams & Johnson, 2017). Las principales situaciones no rutinarias y especiales a ser consideradas son:

- Arranque o inicio de proyectos nuevos.
- Cierre de operaciones o proyectos.
- Cambio y/o modificaciones mayores en los proyectos.
- Fusiones empresariales.
- Adquisiciones y absorción empresarial.
- Reingeniería o modificación mayor de procesos.
- Ampliaciones de capacidad instalada.
- Proyectos especiales no rutinarios.

Si bien la anormalidad puede presentarse como irregular respecto a las condiciones normales, es necesario comprender que la empresa va a pasar necesariamente por escenarios de contexto no rutinario y especial en los cuales deberá seguir tomando decisiones para mantener vigente y activa su operación principal. Esas condiciones son denominadas condiciones anormales de operación.

Condiciones de Emergencia

Se denomina Condición de Emergencia aquella condición que hace operar a la organización bajo niveles de riesgo no tolerables frente a las cuales la organización debe tomar medidas de protección y tener planes apropiados de respuesta para prevenir y manejar los daños que puedan presentarse. (Wang et al., 2017). Son ejemplos de condiciones de emergencia:

- Crisis laboral, social, ambiental y operacional de alto riesgo.
- Emergencia de origen externo (Desastres naturales, vandalismo, etc.)
- Emergencias de origen interno (Incendios, explosiones, derrames, etc.)
- Condición de Riesgo Reputacional.

Estrategia de respuesta

La estrategia de respuesta que la compañía debe adoptar depende en gran medida de la naturaleza e intensidad con la que se presenta la condición anormal o de emergencia que debe abordarse ya que como puede apreciarse la toma de decisiones gerenciales se verá necesariamente afectada por el tipo de condición de operación en la cual se encuentra la empresa (Tripathi & Nath Srivastava, 2016) por lo que es necesario planificar acciones de respuesta apropiadas a la naturaleza de cada escenario presentado de manera tal que pueda desarrollarse las operaciones con el mínimo riesgo y la máxima rentabilidad posible para lo cual es necesario adoptar la siguiente estrategia:

1. Identificar las condiciones normales, anormales y de emergencia en las que opera el modelo de negocio.
2. Priorizar las condiciones y escenarios de gestión encontrados.
3. Adoptar medidas de control para cada escenario.
4. Preparar y entrenar personal calificado para ejecutar las decisiones planificadas.
5. Hacer simulaciones para probar la respuesta en las condiciones anormales y de emergencia que puedan presentarse.
6. Establecer mecanismo de aprendizaje para la mejora continua.
7. Registrar los cambios en la memoria cognitiva de la organización para la gestión del conocimiento de los colaboradores y de la empresa.

La adopción de esta estrategia plasmada como una secuencia de pasos procedimentales para la toma de decisiones permitirá robustecer un sistema de aprendizaje que permita consolidar una sólida gestión del conocimiento en beneficio de los colaboradores, la gerencia, la empresa como entidad y todas las partes interesadas relevantes que puedan estar vinculadas con el modelo del negocio.

Conclusiones

Las condiciones normales, anormales y de emergencia por su naturaleza diferencial de intensidad y riesgo asociado representan escenarios distintos de contexto para las cuales las decisiones gerenciales son extremadamente sensibles por lo que es necesario adoptar estrategias específicas que permitan tener un razonable esfuerzo de control por parte de la gerencia con la finalidad de lograr tomar las decisiones de mayor combinación rentabilidad-riesgo protegiendo a la organización en cualquier escenario que pueda presentarse. Como puede apreciarse en el análisis existen numerosos escenarios en los cuales es posible lograr interesantes oportunidades para la toma de decisiones generando una base de conocimiento en la memoria cognitiva de la organización que le agrega valor y la fortalece para el largo plazo.

Referencias

- Bahmani, Z., & Farhadpoor, M. R. (2017). The effect of environmental uncertainty and the characteristics of information sources on managers' use of information sources for making decisions. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(1), 167-191.
- Baptestone, R., & Rabechini, R., Jr. (2018). Influence of portfolio management in decision-making. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(3), 406-428. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2464>
- Chang, C. J., Ho, J. L. Y., & Wu, A. (2016). The effects of culture and contextual information on resource allocation decisions. *Review of Accounting & Finance*, 15(2), 174-197.
- Cronje, L., Ferreira, E. J., & Sumei, v. A. (2017). Responsible business practices: Aspects influencing decision-making in small, medium and micro-sized enterprises. *African Journal of Business Ethics*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.15249/11-1-143>
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 642-661. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.63>
- Gigalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301-316. <http://dx.doi.org/10.1515/humaff-2017-0025>
- O'Neill, T., A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L., & Law, S. J. (2016). Team decision making in virtual and face-to-face environments. *Group Decision and Negotiation*, 25(5), 995-1020. <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-015-9465-3>

- Power, D. J. (2016). Data science: Supporting decision-making. *Journal of Decision Systems*, 25(4), 345-356. <http://dx.doi.org/10.1080/12460125.2016.1171610>
- Thuan, N. H., Antunes, P., & Johnstone, D. (2016). Factors influencing the decision to crowdsource: A systematic literature review. *Information Systems Frontiers*, 18(1), 47-68. <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-015-9578-x>
- Tripathi, M., & Nath Srivastava, B. (2016). When and how does counterfactual thinking prevent catastrophes and foster group decision accuracy. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 249-274.
- Wang, X., Pan, Y., Zhang, K., Sui, Y., Lv, T., Xu, S., & Gao, L. (2017). Emotional experience and personality traits influence individual and joint risk-based decision making. *Social Behavior and Personality*, 45(6), 881-892. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.6541>
- Williams, B. K., & Johnson, F. A. (2017). Frequencies of decision making and monitoring in adaptive resource management. *PLoS One*, 12(8) <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0182934>