

Sabine Tomasko\*  
Christine Tomasko\*

# LA AMENAZA TERRORISTA COMO DESAFÍO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: EL CASO DEL SECTOR DEL TRANSPORTE FERROVIARIO ALEMÁN

*El artículo estudia el desafío estratégico que la amenaza terrorista representa para las empresas, analizando el procedimiento por el cual este riesgo podría ser integrado en su gestión estratégica general. Se plantea desde un punto de vista teórico, investigando cómo las empresas deben hacer frente al riesgo de un ataque terrorista. Este objetivo se logra a través de la integración de la crisis planteada en la gestión estratégica de los negocios. El trabajo se completa con un análisis empírico consistente en una serie de entrevistas a expertos de las empresas líderes de la industria ferroviaria alemana, cuyos resultados vienen a reforzar las conclusiones alcanzadas en el apartado teórico.*

**Palabras clave:** terrorismo, gestión de crisis, industria ferroviaria.

**Clasificación JEL:** D81, F52, M10.

## 1. Introducción

«El terrorismo será un problema para las empresas alemanas por lo menos durante los próximos 100 años»<sup>1</sup>. Esta declaración subraya la importancia persistente de la amenaza terrorista para el sector empresarial, independientemente de que sea a escala nacional —en este caso Alemania— o en un ámbito global.

Sin lugar a dudas, la amenaza terrorista figura en la agenda de los empresarios desde los atentados terroristas del 11 de septiembre, siendo así que toda una sucesión de atentados a lo largo del tiempo que ha transcurrido desde entonces ha mantenido candente esta cuestión. En el caso de Alemania, atentados fallidos, como el de 2012 en la estación central ferroviaria de Bonn, contra las estaciones de trenes de Múnich la Nochevieja de 2015 o, más recientemente, la

---

\* Goethe Universität, Frankfurt.

Las autoras agradecen al profesor Thomas Baumert la dirección de esta investigación, así como los consejos por él recibidos.

---

<sup>1</sup> Declaración de un miembro de la Oficina Federal para la Protección de la Constitución de Alemania en una reunión de la CCI Wiesbaden, Alemania.

desarticulación de una célula de ISIS que tenía planes concretos de atentados en la ciudad de Düsseldorf<sup>2</sup>, han aumentado la preocupación en la sociedad por la seguridad y la capacidad de respuesta en caso de ataques de índole terrorista.

Un objetivo principal del terrorismo islamista —actualmente la forma más habitual de terror a escala mundial— es dañar la economía de su país objetivo. Por lo tanto, las empresas deberán estar preparadas para poder amortiguar, en la medida de lo posible, los efectos de este tipo de eventos. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, esta tarea queda encuadrada en el ámbito de la gestión de crisis. Ésta ha ganado más atención después del atentado del 9 de noviembre, pero, a pesar de que lleva discutiéndose muchos años tanto en el ámbito académico como empresarial, ha de resaltarse que aún no ha sido adecuadamente integrada en la estrategia general de negocios (Pearson y Clair, 1998, 59; Ritchie, 2009), a pesar de que la estrategia de negocios incluye tanto la gestión de la actividad principal como la gestión de situaciones excepcionales de crisis (Preble, 1997). En consecuencia, el presente artículo analiza la integración de la gestión de crisis en la estrategia de negocios para el caso concreto de la industria ferroviaria alemana, en línea con la recomendación de Fowler *et al.* (2007, 100) quien aconseja estudiar las estrategias de gestión de crisis centrándose en industrias específicas.

En este sentido, la industria ferroviaria resulta un ejemplo paradigmático. Un motivo para ello es que los terroristas tradicionalmente atacan medios de transporte públicos: el tráfico ferroviario es un objetivo especialmente vulnerable en el que cualquier interrupción suele repercutir de forma severa (entre otras causas, porque es más sensible a colapsarse en cuanto las vías están obstaculizadas) sobre el funcionamiento —y, en consecuencia, sobre el resultado empresarial— de una

compañía. Sin embargo, las investigaciones académicas llevadas a cabo sobre este sector —y a diferencia de lo ocurrido con otras industrias del transporte—, han sido hasta la fecha muy limitadas (y, en lo referente a la planificación estratégica y a la gestión de crisis, nulas). Así, en tanto que existen precedentes aplicados al campo del turismo o de la aviación (Henderson, 2008; Sullivan-Taylor y Wilson, 2009, entre otros muchos), no se conocen, a nuestro saber, trabajos referidos a la gestión de crisis terroristas en la industria ferroviaria.

En consecuencia, en la presente investigación trataremos de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo se representa la estructura de la gestión de crisis como respuesta a la amenaza terrorista en las empresas ferroviarias alemanas? Esta cuestión implica algunas condiciones previas. En primer lugar, se supone que existe una manera de hacer frente, es decir, de gestionar las crisis. Es cierto que la literatura ha estudiado la gestión de crisis en materia de catástrofes terroristas en ámbitos similares. Sin embargo, estos resultados no son directamente transferibles al objeto de nuestro estudio. Debido a esto, el modelo propuesto de gestión de crisis será contrastado con las medidas de las empresas en la base de datos recopilada para este trabajo. Además, trataremos de precisar qué nivel de importancia se le atribuye generalmente a la amenaza terrorista por parte de las empresas ferroviarias germanas. Por último, y puesto que el trabajo tiene una orientación estratégica, investigaremos si dicho enfoque estratégico es verdaderamente aplicado —y en qué grado— en la práctica.

Existen varios motivos para considerar las crisis relacionadas con el terrorismo como amenazas estratégicas. Por ejemplo, la utilización que los viajeros puedan hacer de un determinado medio de transporte puede verse afectada por factores psicológicos como un mayor miedo a ser víctimas de un atentado (Sönmez y Graefe, 1998). Además, cualquier reacción subóptima en la gestión de crisis por parte de la empresa afectada puede tener efectos nefastos en la imagen de la empresa a medio y largo plazo. Factores

<sup>2</sup> El 2 de junio tres de los cuatro miembros de una célula terrorista de ISIS fueron detenidos antes de que pudieran llevar a cabo un atentado en el centro histórico de Düsseldorf.

todos estos que, en definitiva, mermarán los ingresos y afectarán la competitividad.

El siguiente apartado define los elementos centrales de este trabajo, comenzando por el concepto de «terrorismo» y el proceso de «gestión de crisis». Partiendo de esta información, en el tercer apartado se detalla el método de investigación y las correspondientes hipótesis a contrastar. En el cuarto apartado de este artículo se presentan los resultados empíricos, que se discuten en el apartado final.

## 2. Conceptos centrales

### Terrorismo

Al revisar las diferentes definiciones de «terrorismo» empleadas en la literatura, se evidencia una ausencia de consenso al respecto. Sin embargo, lo que todas las propuestas tienen en común es la violencia, una audiencia pública, una causa y la difusión del miedo (Shugart II, 2006, 10; Valiño *et al.*, 2010, 4). Para el propósito del presente estudio, hemos optado por emplear la siguiente definición, que permite deslindar el terrorismo de otras formas de violencia como pudiera la ser la guerra, entendiéndolo así como:

«el uso premeditado o la amenaza de uso de violencia por individuos o grupos [...] para obtener un objetivo político o social a través de la intimidación de una gran audiencia más allá de las víctimas inmediatas» (Enders y Sandler, 2006, 3).

Uno de los principales afectados por el terrorismo es la economía en su conjunto y, de forma más específica, aquellas empresas individuales que la configuran y que son objeto directo del ataque. Esto es especialmente cierto en el caso de los grupos terroristas islámicos, quienes tienen por objetivo prioritario causar el mayor daño económico en los países afectados, convirtiendo así la economía en meta central de su estrategia (Aschauer, 2008, 20).

Asociado a los ataques terroristas está su impacto económico, que puede dividirse en costes directos

e indirectos. Los costes directos, que derivan directamente de un ataque, incluyen la pérdida de vidas humanas y de la propiedad, los costes de rescate y recuperación, así como las pérdidas de las empresas resultantes de cierres o de la merma temporal de ventas. Por otro lado, los costes indirectos resultan a consecuencia de las reacciones por parte del sector público y privado tras un incidente terrorista (Valiño *et al.*, 2010, 17). El Gobierno puede incrementar su gasto en seguridad y emitir nuevas normas de seguridad, mientras que el consumo puede contraerse a causa de la mayor incertidumbre (Valiño *et al.*, 2010, 18). Por lo tanto, el entorno empresarial se vuelve más impredecible y las oportunidades de negocio pueden disminuir (Czinkota y Knight, 2005, 42). Así, centrándose en las implicaciones económicas de los ataques terroristas sobre la industria de la aviación en EE UU, se pudo comprobar que ésta se vio afectada negativamente por los ataques del 11 de septiembre, experimentando un descenso de la demanda de aproximadamente el 30 por 100 (Ito y Lee, 2005; Blunk *et al.*, 2006). Además, las bolsas de valores reaccionan inmediatamente ante los ataques, reflejando en todo momento la valoración de los costes económicos asociados a los mismos (Baumert, 2010).

Por consiguiente, las empresas tienen que considerar las repercusiones del terrorismo y deben prepararse para los riesgos asimétricos a los que se enfrentan. En este sentido, anticipación y planificación tienen el potencial de reducir la vulnerabilidad de su funcionamiento, pudiendo hacerles más resistentes (Sheffi, 2007).

### Crisis

En la literatura sobre crisis aparecen una gran variedad de términos: emergencia, riesgo, accidente o catástrofe, por ejemplo. A menudo no está claro cómo delimitar estos diferentes términos. La raíz etimológica se encuentra en el griego «krisis», que describe una situación de decisión (Glaesser, 2006, 11). Actualmente, el término se utiliza en diferentes ámbitos, desde la

medicina a la política. Obviamente, para nuestro trabajo es relevante el área de gestión de negocios y, en ese sentido, entenderemos por crisis la «situación excepcional con una influencia considerablemente negativa sobre la gestión y la continuidad de una empresa» (Aschauer, 2008, 101).

De este modo, se deducen algunos componentes de una situación de crisis. Uno de los principales elementos es el peligro, ya que la continuidad de las operaciones se pone en riesgo; también, una incidencia sorprendente que no es parte de una rutina diaria (Zelewski, 1995, 898). Lo que aún eleva la gravedad de la incidencia es el tiempo de reacción corto y una presión de tiempo asociada (Glaesser, 2006, 13). Otro elemento distintivo que puede ser identificado es el carácter procesual de una crisis, lo que significa que sigue una senda de evolución que, a su vez, tiene el potencial de ser influenciada para el beneficio —en el sentido de una amortiguación del impacto negativo— de los actores afectados.

### Gestión de crisis

Gestión, en su sentido específico, consiste en asegurar la supervivencia de una empresa a largo plazo, incluyendo todos los aspectos necesarios para el mantenimiento de su capacidad de toma de decisiones (Müller, 1986, 49). Esto es visible especialmente durante una crisis, ya que una situación de este tipo tiene una importancia fundamental para las operaciones continuadas de una empresa. Por lo tanto, parece adecuado situar la consideración de la gestión de crisis en un nivel estratégico. En cuanto a los pasos incluidos en el proceso de gestión de crisis, la literatura sí exhibe un consenso, si bien la forma en que los pasos se descomponen puede variar.

Una primera investigación se basa en información de las empresas Fortune 1000 y propone un procedimiento dividido en varias etapas (Pearson y Mitroff, 1993). El punto de partida es la identificación de lo que podría constituir una crisis. Una preocupación

temprana es crucial ya que cuanto más tiempo transcurre, menos opciones y contramedidas factibles pueden aplicarse (Krystek y Müller-Stewens, 1999, 175). La fase de preparación también trata la necesidad de crear equipos de crisis e idear planes de apoyo. Tales pensamientos están presentes asimismo en publicaciones gubernamentales relativas a la gestión de crisis en el sector privado, que establecen normas y suministran listas de control (Johanson y Nilsson, 2006, 92). Además, es aconsejable llevar a cabo pruebas de los planes para evaluar su eficacia y entrenar a los empleados. Así, en Alemania, se lleva a cabo un simulacro en todo el país, que reúne a los agentes del sector público y privado para facilitar la cooperación en caso de emergencia. En concreto, una de estas acciones se dedicó a simular un ataque terrorista al transporte ferroviario (Unger, 2010, 439).

Cuando se da lugar a una crisis, la etapa de contención consiste en limitar los efectos negativos. El objetivo es mantener las operaciones en funcionamiento y restaurar los servicios dañados (Bundesministerium des Innern, 2009, 23). Sin embargo, la fase aguda de una crisis también puede ser compleja y caótica, por lo que la flexibilidad en efectuar contramedidas es importante (Ritchie, 2004, 675). Otro componente clave es la comunicación (Bundesministerium des Innern, 2009, 29; Ritchie, 2004, 676). La comunicación de crisis debe ser tomada en cuenta desde el inicio de ésta para hacer frente a las partes interesadas —que no solo son los medios de comunicación y los clientes, sino también los empleados—. Por último, la fase de recuperación se refiere a una perspectiva a largo plazo. Así, por ejemplo, habrá que plantear el desplazamiento de las instalaciones empresariales afectadas a emplazamientos alternativos hasta que las operaciones de la organización vuelvan a la normalidad (Pearson y Mitroff, 1993, 53; Töpfer, 1999). Es importante que el proceso no tenga un acabamiento definitivo ya que, al final, los modelos de gestión de crisis también suelen incorporar el aprendizaje, siendo así que la eficacia de la estrategia de respuesta se evalúa con el objetivo de

mejorar acciones futuras (Ritchie, 2004, 674). Esto establece un proceso recursivo con la retroalimentación a un nuevo comienzo.

### Modelo combinado

Como ya hemos descrito, llevar a cabo la concepción integral de la estrategia y la gestión de crisis es un objetivo no solo deseable sino realizable. Ambos alcances tienen un potencial considerable para una integración sinérgica (Preble, 1997, 769). Una razón para ello radica en la ventaja competitiva que puede suponer la buena gestión de crisis, que puede basarse en la acumulación de conocimientos superiores en una organización (Nonaka, 2007), en este caso, el conocimiento de cómo hacer frente a incidentes. Si una empresa puede «institucionalizar» efectivamente el conocimiento adquirido acerca de la gestión de crisis, le será posible reducir su vulnerabilidad significativamente, de cara a crisis futuras (Wang y Belardo, 2009, 654). Una ulterior base de integración se puede encontrar en la compatibilidad de ambos modelos de proceso (Preble, 1997, 776). El modelo de proceso de la gestión estratégica de negocios tradicionalmente se centra en la formulación, aplicación y evaluación de estrategias escogidas para lograr las metas estratégicas. Los pasos de la gestión de crisis también ostentan una similitud a un procedimiento de este tipo. Planificación y preparación forman parte de este procedimiento, al igual que la contención y la implementación de contramedidas, que, a su vez, son seguidas por la retroalimentación. Debido a eso, se presenta un modelo integrado, que abarca la conexión entre los temas importantes de la crisis y la gestión estratégica que se han discutido (Esquema 1).

### 3. Diseño de investigación

Puesto que el presente artículo aspira a inferir modelos de gestión de crisis partiendo de la experiencia específica de algunas empresas, nos ha parecido adecuado elegir una forma abierta de investigación del área

cualitativa. Otra cuestión relevante es que aún no existe ningún antecedente que haya estudiado de forma por menorizada la estrategia de gestión de crisis causadas por el terrorismo en las empresas de transporte y, concretamente, del ámbito ferroviario. En tal caso, el procedimiento de la entrevista permite obtener una información si bien no cuantitativa, sí mucho más compleja y matizada, que hace más justicia a la complejidad de la gestión de negocios y que evita el riesgo de dejar de ignorar información que es difícil de plasmar con métodos estandarizados. Puesto que consideramos que el conocimiento específico acerca de los problemas de crisis requiere una consideración profunda y que estará localizado en profesionales especializados de una organización, hemos optado por llevar a cabo entrevistas con expertos, que combinan un cuestionario estandarizado con cuestiones abiertas (Gläser y Laudel, 2010, 111)<sup>3</sup>.

### Hipótesis

Como ya ha quedado expuesto, son varios los aspectos que tratamos de cubrir con las entrevistas. En primer lugar, los intentos frustrados de ataques terroristas contra las infraestructura ferroviarias y de transporte en el pasado hacen plantear en qué medida el terrorismo es considerado un riesgo inmediato por parte de las empresas ferroviarias, por lo que la primera hipótesis queda establecida tal como sigue:

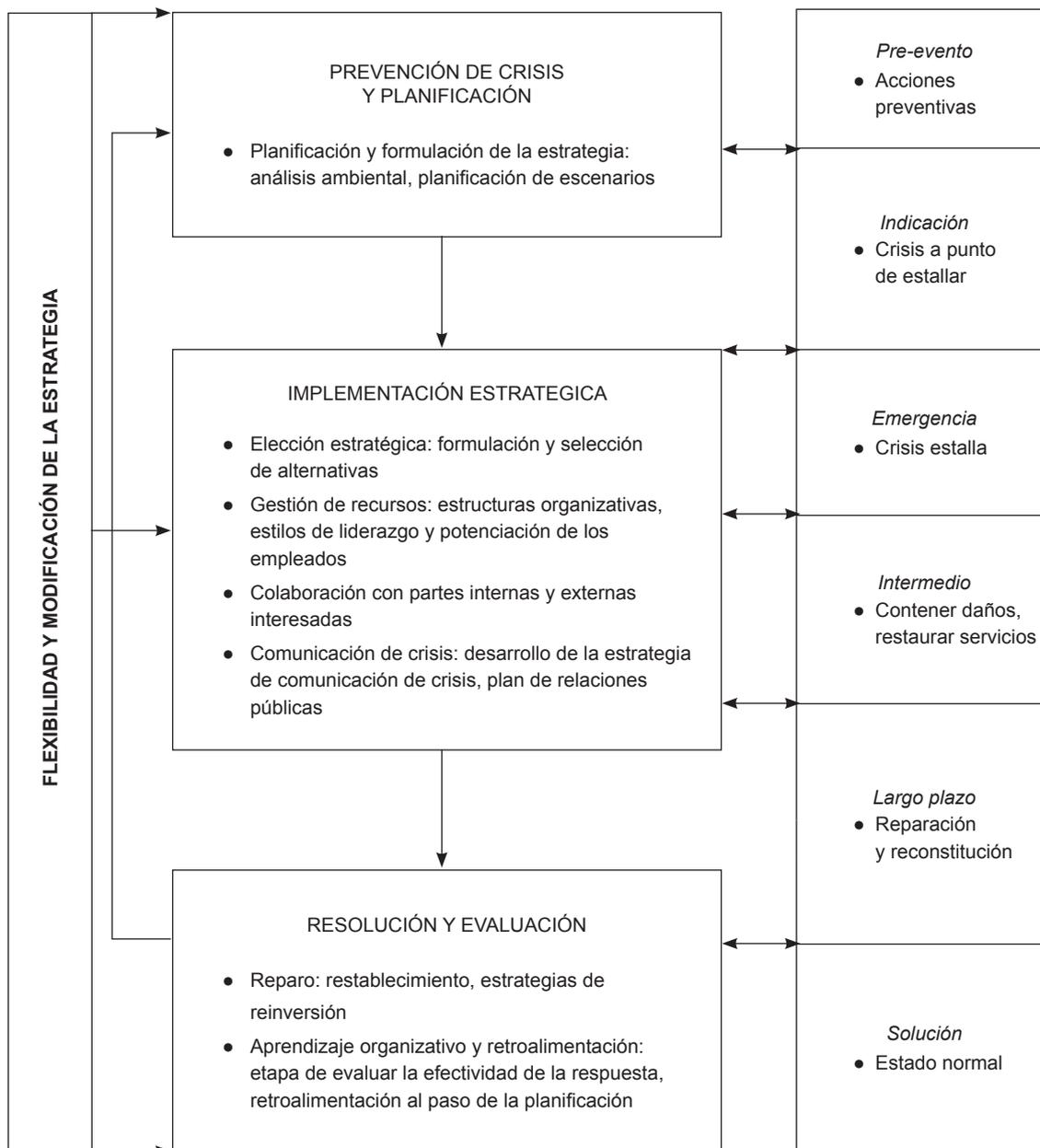
*H1: el terrorismo es una amenaza reconocida como tal por el sector ferroviario.*

Dado que la investigación persigue un análisis desde el punto de vista de la estrategia, también preguntamos a los responsables del sector en qué medida

<sup>3</sup> La interpretación de los resultados de las entrevistas seguirá el análisis cualitativo de contenido (GLÄSER y LAUDEL, 2010, 111). Los textos de entrevistas transcritas son analizados de acuerdo con las hipótesis de la investigación, con los extractos relevantes ordenados respecto a estas hipótesis. Esta información estructurada se utiliza para evaluar la pregunta de la investigación.

ESQUEMA 1

MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CRISIS



FUENTE: RITCHIE, B. (2004,674).

incluyen la amenaza terrorista dentro de sus planteamientos de estrategia empresarial. En consecuencia, la segunda hipótesis reza:

*H2: las empresas ferroviarias consideran la amenaza terrorista un factor de importancia estratégica.*

Por otra parte, recordemos que, de acuerdo con la literatura, la gestión de crisis ha de abordarse de una manera estructurada, con fases distintivas de preparación, ejecución y evaluación. Con este trasfondo, la tercera hipótesis trata de averiguar en qué medida el sector ferroviario alemán ha adoptado este esquema:

*H3: las empresas ferroviarias emplean planes de gestión de crisis de cara al terrorismo, que consisten en acciones de planificación, ejecución y re-  
troalimentación.*

También se sugiere que el conocimiento puede ser considerado crucial en la gestión de crisis. Por tanto, un enfoque en el conocimiento de crisis podría desempeñar un papel importante en nuestra muestra. Asociado a esto, las empresas podrían emplear mecanismos tales como el aprendizaje y la comunicación (Schreyögg y Geiger, 2007), hipótesis esta que trataremos de contrastar en cuarto lugar:

*H4: las empresas reconocen el valor estratégico del conocimiento de crisis y hacen hincapié en la generación de conocimientos a través de formación, comunicación y aprendizaje.*

## Recopilación de datos

Para la presente investigación hemos contactado con las siete corporaciones ferroviarias más importantes de Alemania, que en conjunto cubren casi la totalidad del mercado del transporte ferroviario germano (Holzhey *et al.*, 2011). De cara a la finalidad del trabajo, consistente en poder ofrecer un análisis preciso acerca

de la gestión estratégica del riesgo terrorista por parte de este sector, la muestra resulta adecuada. Asumimos que estas empresas tienen la suficiente dimensión e importancia como para poseer los recursos y las capacidades necesarias para llevar a cabo una estrategia de gestión de crisis. De las siete empresas que constituyen el total de la muestra, seis respondieron a nuestras preguntas —únicamente la de menor tamaño no lo hizo—, por lo que las respuestas recibidas corresponden prácticamente al 100 por 100 de la cuota del mercado del sector.

## 4. Presentación y análisis

Tal y como sugiere la primera hipótesis, las empresas ferroviarias alemanas son conscientes de que son un objetivo terrorista preferente. Así quedó claro en las entrevistas. Ahora bien, el hecho de que, hasta la fecha, ninguno de los atentados planificados contra el sector haya resultado exitoso, se refleja en una percepción de riesgo, pero no de urgencia.

«Creo que, realmente, la gran mayoría del público se siente bastante segura en Alemania, en el sentido en que no considera a diario que se vaya a enfrentar a una potencial situación de peligro».

A pesar de que el nivel de amenaza en el momento en el que llevamos a cabo nuestras entrevistas no era alto, las compañías ferroviarias sí tenían conciencia, en todo momento, de representar unos objetivos especialmente vulnerables al formar parte de un sistema de transporte abierto. Se consideran un objetivo fácil de atacar y son conscientes del hecho de que los terroristas quieren dañar la infraestructura relacionada con el tráfico ferroviario.

«En realidad es un milagro que nada de esto haya ocurrido hasta ahora [...] Estamos [presentes con tropas] en Afganistán al igual que otros países aliados, por lo que, en última instancia, corremos el mismo peligro que ellos».

El hecho de que las empresas no solo reconozcan el terrorismo, sino que también sean conscientes

de su grado específico de exposición, viene a avallar nuestra primera hipótesis. Ninguno de los entrevistados consideró que el tema del terrorismo fuera relevante solo para otras industrias ni que pudiera considerarse que no existiera una amenaza real y significativa.

Así, pues, parece apropiado obtener información sobre la percepción concreta de la gravedad de la amenaza. La importancia relativa de la amenaza terrorista puede vislumbrarse desde diversas perspectivas. Por un lado, a largo plazo, las empresas necesitan el soporte de sus clientes, pero, ¿en qué medida puede el terrorismo poner en peligro esta relación?

«La experiencia que tenemos hasta ahora es que, tras incidentes como los de París o Madrid, etc., la gente vuelve a viajar [...Por lo tanto...]. No creo que un atentado realmente se vaya plasmar en una reducción duradera de la demanda».

Uno de los resultados llamativos de esta investigación es que las empresas ferroviarias, a pesar de la feroz competencia existente en el sector, han sabido sobrellevar esa dinámica y cooperar en materia de protección antiterrorista.

«La competencia tiene lugar durante la licitación, pero, una vez asignados los proyectos, [en materia de seguridad terrorista] las empresas de transporte estamos trabajando juntas».

De forma complementaria, procuramos averiguar qué niveles de gestión son los encargados de hacer frente a la cuestión del terrorismo. Aquí, las respuestas divergieron, si bien quedó claro que el personal operativo desempeña un papel central. Los empleados encargados de la seguridad en las instalaciones y estaciones, junto con los conductores, son los primeros en responder a una amenaza. Este resultado apunta a que la responsabilidad es desempeñada por múltiples niveles de gestión. Esto, sin embargo, no contradice la importancia estratégica, ya que ésta no se caracteriza por una responsabilidad exclusiva del escalón superior. De hecho, es posible hacer incluso la lectura contraria: a más niveles involucrados en

la planificación estratégica frente al terrorismo, tanto mayor será el grado de importancia que le asigne la empresa.

Tal y como ha quedado expuesto con anterioridad, los riesgos empresariales derivados del terrorismo también se traducen en riesgos para la rentabilidad de una empresa. No obstante, «el riesgo no se mide en el flujo de clientes, ni en las ventas [...] El riesgo radica más bien en el área de los daños y efectos, en los retrasos o en el período de tiempo en que el tráfico no puede ser garantizado».

Como se ve, la interrupción de la operatividad es lo más preocupante para los empresarios. Este resultado indica posiblemente un enfoque diferente en cuanto a la comprensión de la relevancia estratégica. Aunque al terrorismo se le adjudica un papel relevante y es un tema de la gestión diaria, parece confundirse hasta cierto punto con otras amenazas de una empresa y, en todo caso, se confía en que una eventual crisis será superada en un período razonable de tiempo. Hemos de concluir, pues, que la respuesta a la segunda proposición aparece ambigua, por lo que la segunda hipótesis solo se vería parcialmente confirmada.

Con respecto a la tercera hipótesis, las reacciones de los encuestados, se evidencia que las empresas dan mucha importancia a la capacitación de su personal y llevan a cabo entrenamientos específicos con tal finalidad. Lo mismo es válido para la colaboración preventiva con los socios externos. La frecuencia con la que estas actividades colaborativas se llevan a cabo depende primeramente de la proximidad geográfica entre las empresas, si bien en todos los casos se garantizaba una coordinación mínima.

«Tenemos reuniones periódicas con la policía [...] Llevamos a cabo un número importante de ejercicios de intervención, ejercicios de evacuación [...] Pero esto es un proceso que llevamos cabo de forma continua, lo que hace que sea más fácil para ambas partes».

El carácter continuo de esta preparación de gestión de crisis también apunta a la flexibilidad que debe estar presente en todo el proceso. La teoría sugiere

que sería aconsejable una reevaluación de las etapas. Esto también se detecta en nuestras entrevistas.

«Tomando las reuniones de planificación como base, en la mayoría de los casos ya se ve si un proceso ha dejado de ser óptimo a consecuencia de que algún supuesto externo ha cambiado. Estas alteraciones o modificaciones quedan registradas y son analizadas y evaluadas».

Se confirma que ningún caso se parece a otro y, por esa razón, le corresponde un papel clave a la flexibilidad como elemento catalizador de la planificación estratégica. Aunque existan protocolos de actuación, instrucciones específicas y directrices, la rigidez intrínseca de las mismas puede resultar poco práctica en situaciones en las que se requiera tomar decisiones rápidas en caso de emergencia.

Durante una fase de contención es cuando se lleva a cabo la atención a las víctimas y se procura poder volver a prestar la capacidad de transporte perdida. En ese caso, la colaboración con socios externos es esencial. Estos actores incluyen la policía, escuadrones de desactivación de bombas, equipos de rescate o proveedores de servicios de apoyo a la continuación de las operaciones.

«Tenemos relaciones relativamente buenas, sobre todo cuando se trata de servicios de sustitución, que se establecen de forma relativamente rápida. Por ejemplo, para estos casos mantenemos muy buenas relaciones con las compañías de autobuses».

Otro componente identificado en el razonamiento anterior fue la comunicación. Este elemento también fue mencionado repetidamente como una parte integral de la gestión de crisis. Así, la relevancia de relaciones con los medios de comunicación y el impacto en los clientes son repetidos por varios de los entrevistados.

«Disponemos, por supuesto, de los medios de comunicación regionales, pero también mantenemos contactos estables con periodistas y editores de todo el país. Tenemos, además, un contacto permanente con ellos... el cuidado continuo de estos contactos es verdaderamente crucial».

Cuando la fase más severa de un incidente termina es cuando arrancan los procesos de evaluación. Las empresas participantes refirieron respecto a esta última fase: «por supuesto, este tipo de incidentes será tomado como ocasión para mirar los procedimientos y normas respectivos. ¿Qué ha funcionado? ¿dónde podría posiblemente mejorar alguna cosa, etc.?».

Las entrevistas revelan respuestas pertinentes a las tres principales categorías de gestión de crisis. En general, la descripción de los expertos entrevistados vino a coincidir con nuestra hipótesis, por lo que la damos por validada.

La última hipótesis explora la creación de conocimiento de la gestión de amenazas terroristas en las empresas. La creación de conocimiento puede englobar elementos tales como las comunicaciones, la capacitación y el aprendizaje, tanto dentro como fuera de una empresa. Las entrevistas registran la criticidad del conocimiento con el fin de hacer frente a las amenazas. Según la información recibida, es difícil o imposible llevar a cabo acciones adecuadas sin información precisa. La difusión del conocimiento también necesita esfuerzos constantes de comunicación con los socios respectivos.

«Es importante ocuparse del tema, es crucial continuar la comunicación con los participantes [...] Puede ahorrar mucho trabajo [...], si se mantiene esta comunicación y la mantiene de forma relativamente regular».

Se detecta, pues, que las empresas aprecian el conocimiento y entienden la relevancia de la comunicación en este contexto. Una diferencia entre las respuestas fue discernible en cuanto a la calidad percibida de la colaboración. Algunas declaraciones apuntaron hacia un potencial de mejora, si bien la tendencia general fue positiva. Otra particularidad se refiere a la frecuencia, dependiendo de con qué socio tiene lugar la cooperación. La periodicidad de la interacción puede variar, pero sin influir en la importancia que se atribuye a los esfuerzos de intercambio de conocimientos.

Las entrevistas reconocen también un enfoque de aprendizaje y retroalimentación centrado en el

personal. Como ya ha quedado anteriormente descrito, los empleados son un valor crucial en situaciones de crisis, lo que es obvio en tanto que las capacidades de conocimiento se localizan a nivel del individuo (Alavi y Leidner 2001). A través del proceso entero se expresó que es importante fortalecer el rol de los empleados y hacerles sentir la asistencia de la empresa.

«Si ya tienen preguntas, bien, pues hacemos alusión al tema de la prevención, (queremos que el empleado) simplemente ponga la pregunta sobre la mesa».

«Es también muy importante tener una cierta competencia social y una red social dentro (de la empresa), que construimos con las ayudas respectivas y que beneficien a los empleados».

Los entrevistados ven las competencias sociales y el liderazgo como una condición previa para mantener el espíritu de los empleados. También se mencionó que alabar el comportamiento de los empleados después de un incidente es importante para demostrarles que la organización les estima. Tal comportamiento puede abocar a la retroalimentación para una nueva fase de prevención, ya que la gestión de crisis es un esfuerzo circular.

Todos estos esfuerzos tienen un objetivo: amortiguar el impacto negativo que pudiera provocar un acto terrorista. Solo en este caso la gestión de crisis y el aprendizaje habrán logrado su objetivo. Esta relevancia subyacente del conocimiento para la gestión de crisis afecta a la solidez de las empresas al hacer frente a las amenazas terroristas. El papel que atribuyen y la forma en la que tratan el aprendizaje determinan cómo las compañías salen de las crisis en el largo plazo. Sobre la base de las observaciones expuestas, es evidente que los entrevistados atribuyen gran valor a las actividades diversas de conocimiento. En definitiva, los datos obtenidos apoyan la última hipótesis.

## 5. Conclusión

La motivación de esta investigación ha sido arrojar luz sobre la relación entre el terrorismo y su influencia

en las actividades de negocio, analizando cómo las empresas hacen frente a esta amenaza. Tales esfuerzos se sitúan en el ámbito de la gestión de crisis. Como es necesario emprender una consolidación de las áreas de gestión de crisis y la gestión estratégica, el presente trabajo se basó en fundamentos anteriores basados en la congruencia que existe entre ambos enfoques. Se detectó que los procesos poseen similitud porque siguen una estructura de planificación, ejecución y evaluación. El artículo se ha centrado en el ejemplo de la industria ferroviaria alemana, hasta ahora inédito. Queda patente que las elaboraciones sobre la gestión de crisis están en línea con lo que los expertos de gestión de crisis de las empresas participantes revelaron. Por haber cubierto una parte significativa del mercado ferroviario alemán, consideramos que nuestros resultados resultan significativos y pueden servir como pauta y ejemplo de «buena práctica» para otros sectores. Las empresas pueden considerar estos resultados como un reaseguro de sus prácticas y pueden sacar provecho de esta investigación de cara a sus propias operaciones, no solo en la industria seleccionada sino también en otras áreas de la economía. De tal modo, este trabajo ofrece una pauta para todas las industrias, encaminada a hacerles repensar y mejorar la forma en la que el riesgo terrorista es incorporado a la planificación estratégica empresarial y, más específicamente, a sus planes de contingencia y de gestión de crisis.

## Referencias bibliográficas

- [1] ALAVI, M. y LEIDNER, D. (2001). «Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues». *Management Information Science Quarterly*, vol. 25, nº 1, pp. 107-136.
- [2] ASCHAUER, W. (2008). *Tourismus im Schatten des Terrors*. München: Profil Verlag.
- [3] BAUMERT, T. (2010). «The Impact of Terrorist Attacks on the Stock Markets», en BUESA, M. y BAUMERT, T. (Eds.). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press, pp. 173-197.
- [4] BLUNK, S.; CLARK, D. y MCGIBANY, J. (2006). «Evaluating the Long-run Impacts of the 9/11 Terrorist Attacks on

US Domestic Airline Travel». *Applied Economics*, vol. 38, nº 4, pp. 363-370.

[5] BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN. (2009). *Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen*, Berlin. Recuperado 26 mayo 2016: <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2009/kritis.html>

[6] CZINKOTA, M. y KNIGHT, G. (2005). «Managing the Terrorist Threat». *European Business Forum*, vol. 20, pp. 42-45.

[7] ENDERS, W. y SANDLER, T. (2006). *The Political Economy of Terrorism*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press.

[8] FOWLER, K.; KLING, N. y LARSON, M. (2007). «Organizational Preparedness for Coping With a Major Crisis or Disaster». *Business Society*, vol. 46, nº 1, pp. 88-103.

[9] GLAESSER, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Taylor & Francis.

[10] GLÄSER, J. y LAUDEL, G. (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.

[11] HENDERSON, J. (2008). «Managing Crises: UK Civil Aviation, BAA Airports and the August 2006 Terrorist Threat». *Tourism and Hospitality Research*, vol. 8, nº 2, pp. 125-136.

[12] HOLZHEY, M.; BERSCHIN, F.; KÜHL, I. y NAUMANN, R. (2011). *Wettbewerber-Report Eisenbahn 2010/2011*, Berlín. Recuperado 26 mayo 2016: [http://www.netzwerk-bahnen.de/assets/files/veroeffentlichungen/pdf/2011-05-19\\_WBR\\_2010-2011.pdf](http://www.netzwerk-bahnen.de/assets/files/veroeffentlichungen/pdf/2011-05-19_WBR_2010-2011.pdf)

[13] ITO, H. y LEE, D. (2005). «Assessing the Impact of the September 11 Terrorist Attacks on U.S. Airline Demand». *Journal of Economics and Business*, vol. 57, nº 1, pp. 75-95.

[14] JOHANSON, M. y NILSSON, P. (2006). *Towards International Emergency Management Standards. Report*. Lund, Sweden: Lund University.

[15] KRISTEK, U. y MÜLLER-STEWENS, G. (1999). «Strategische Frühaufklärung», en HAHN, D. y TAYLOR, B. (Eds.). *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Berlín: Springer, pp. 175-193.

[16] MÜLLER, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt am Main: Lang.

[17] NONAKA, I. (2007). «The Knowledge-creating Company». *Harvard Business Review*, vol. 85, nº 7-8, pp. 162-171.

[18] PEARSON, C. y CLAIR, J. (1998). «Reframing Crisis Management». *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 1, pp. 59-76.

[19] PEARSON, C. y MITROFF, I. (1993). «From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management». *Academy of Management Executive*, vol. 7, nº 1, pp. 48-59.

[20] PREBLE, J. (1997). «Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process». *Journal of Management Studies*, vol. 34, nº 5, pp. 769-791.

[21] RITCHIE, B. (2004). «Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry». *Tourism Management*, vol. 25, pp. 669-683.

[22] RITCHIE, B. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Bristol: Channel View Publications.

[23] SCHREYÖGG, G. y GEIGER, D. (2007). «The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge». *Organization*, vol. 14, nº 1, pp. 77-100.

[24] SHEFFI, Y. (2007). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.

[25] SHUGART II, W. (2006). «An Analytical History of Terrorism, 1945-2000». *Public Choice*, vol. 128, pp. 7-39.

[26] SÖNMEZ, S. y GRAEFE, A. (1998). «Determining Future Travel Behavior from Past Travel Experience and Perceptions of Risk and Safety». *Journal of Travel Research*, vol. 37, nº 2, pp. 171-177.

[27] SULLIVAN-TAYLOR, B. y WILSON, D. (2009). «Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations». *Organization Studies*, vol. 30, nº 2-3, pp. 251-276.

[28] TÖPFER, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen*. Krefeld: Luchterhand.

[29] UNGER, C. (2010). «Die strategische Krisenmanagementübung LÜKEX 2009/2010», *Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik*, nº 3, pp. 433-443.

[30] VALIÑO, A.; BUESA, M. y BAUMERT, T. (2010). «The Economics of Terrorism: An Overview of Theory and Applied Studies», en BUESA, M. y BAUMERT, T. (Eds.). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press, pp. 3-36.

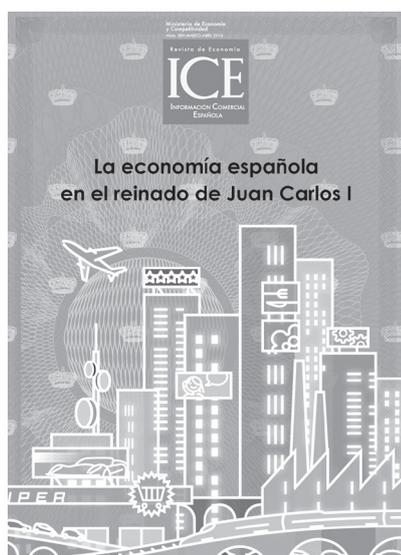
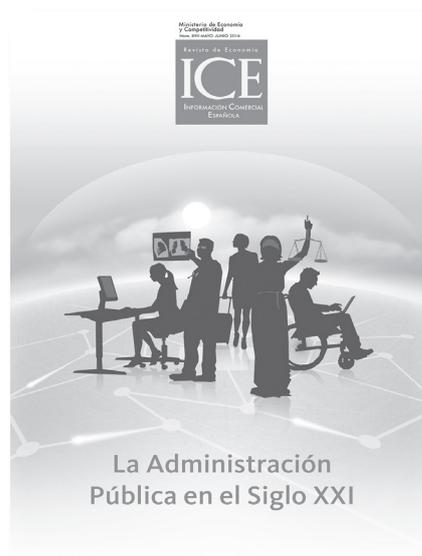
[31] WANG, W. y BELARDO, S. (2009). «The Role of Knowledge Management in Achieving Effective Crisis Management: A Case Study». *Journal of Information Science*, vol. 35, nº 6, pp. 635-659.

[32] ZELEWSKI, S. (1995). «Krisenmanagement». En CORSTEN, H. y REISS, M. (Eds.). *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler, pp. 896-911.

# ICE

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA Secretaría de Estado de Comercio

## Últimos números publicados



[www.revistasice.com](http://www.revistasice.com)  
Librería virtual, suscripción y venta: [www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es)  
Pº de la Castellana, 162. 28046 Madrid.  
Telf. 91 603.79.97/93  
[distribucionPublicaciones@mineco.es](mailto:distribucionPublicaciones@mineco.es)