

50

Consejos
sobre gestión
de crisis

Prepare y fortalezca su organización para afrontar incidentes críticos antes, durante y después de una crisis.

Ana Flavia Bello e Sarah Miranda



Mensaje de la CEO

“En las crisis, la improvisación puede costar muy caro”

Trabajamos desde hace muchos años con Gestión de Crisis en Brasil, y nuestra percepción es que la pandemia de COVID-19 aceleró este tema dentro de las organizaciones. Aun así, todavía queda un largo camino por recorrer para el desarrollo de una Cultura de Gestión de Crisis en nuestro país.

Algunas frases que aún escuchamos cuando el tema es crisis reflejan este escenario: “no tenemos ningún riesgo que lo justifique”, “con nosotros no pasará”, “las crisis no son nuestra prioridad este año” o incluso “si pasa, en el momento lo resuelvo”.

Por un lado, tenemos poca conciencia de los riesgos que nos rodean; y por otro, sobrestimamos nuestra capacidad de respuesta, ya que invertimos muy poco en preparación mediante medidas anticipatorias. Improvisar durante una crisis puede costar muy caro. Y hay mucho que se puede hacer antes, durante y después de una crisis para lograr resultados más efectivos.

En este contexto, en COSAFE entendimos que había espacio para contribuir, aportando conocimiento sobre el tema. Por eso, durante más de un año publicamos periódicamente, en nuestras redes sociales, estos Consejos sobre Gestión de Crisis y temas relacionados. A través de ellos, mostramos que el camino está en el cambio de mentalidad, en la implementación de procesos, en la preparación de los equipos y también en la inversión en recursos tecnológicos.

Los consejos semanales fueron muy bien recibidos por el público, y a partir de esa buena acogida, idealizamos hacer una recopilación de ellos, que se materializó en esta guía.

Entendemos esta publicación como un punto de partida para la reflexión y el desarrollo en el tema de la Gestión de Crisis y áreas afines, y esperamos que sea útil para usted y su organización.

¡Le deseo una excelente lectura!

Ana Flavia Bello
CEO de Cosafe LATAM y Consultora en Gestión de Crisis

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| DETECCIÓN Y MITIGACIÓN (antes de una crisis) | 6 |
| • 1 - Promueva una Cultura de Prevención y Preparación para crisis | 7 |
| • 2 - Aprenda (y diferencie) algunos conceptos importantes | 8 |
| • 3 - Haga de la seguridad una verdadera prioridad | 9 |
| • 4 - Enfóquese en la causa, no en el síntoma | 10 |
| • 5 - ¡Los datos son oro! Úselos para prever (y prevenir) crisis | 11 |
| • 6 - La vulnerabilidad como factor de riesgo | 12 |
| • 7 - Conozca (y prepárese para) los diferentes tipos de riesgos | 13 |
| • 8 - Issue Management: ¡una herramienta para gestionar crisis! | 14 |
| • 9 - Preste atención a los riesgos de las innovaciones tecnológicas | 15 |
| • 10 - ESG - Preste atención a la Gobernanza | 16 |
| • 11 - El clima puede generar crisis para su negocio | 17 |
| • 12 - Implemente normas ISO para fortalecer el Sistema de Gestión | 18 |
| • 13 - Prevéngase de rumores y fake news | 19 |
| • 14 - Sepa manejar conflictos y debates | 20 |
| • 15 - Proteja la imagen de la alta dirección y de su organización | 21 |
| • 16 - Una buena atención al cliente puede evitar crisis | 22 |
| PREPARACIÓN (antes de una crisis) | 23 |
| • 17 - Policrisis: ¿estamos preparados? | 24 |
| • 18 - Prepárese. Responda. Recupérese. | 25 |
| • 19 - ¡No espere a que llegue una crisis para prepararse! | 26 |
| • 20 - Elabore (y difunda) un Manual de Gestión de Crisis | 27 |
| • 21 - Forme y prepare un Comité de Crisis | 28 |
| • 22 - Considere las soft skills y las hard skills | 29 |
| • 23 - Defina gatillos en la Gestión de Crisis | 30 |
| • 24 - Arme su Kit de Emergencia | 31 |
| • 25 - Involucre a las personas en la elaboración de protocolos | 32 |
| • 26 - Realice simulacros y capacitaciones de crisis con regularidad | 33 |
| • 27 - La importancia de protocolos definidos y equipos capacitados | 34 |
| • 28 - La Gestión de Crisis exige integración y cohesión | 35 |
| • 29 - Públicos de interés y la relación con ellos | 36 |

| | |
|---|----|
| · 30 - Desarrolle mensajes clave | 37 |
| · 31 - Diversifique los canales y formatos de comunicación | 38 |
| · 32 - Comunicación de crisis rápida y asertiva | 39 |
| · 33 - Tome posición y esté preparado para responder | 40 |
| · 34 - Prepare al liderazgo para comunicarse de manera asertiva | 41 |
| CONTENCIÓN Y RESPUESTA (durante una crisis) | 42 |
| · 35 - Activación efectiva de equipos en situaciones críticas | 43 |
| · 36 - Assessment para la Gestión de Crisis | 44 |
| · 37 - Establezca una Sala de Crisis | 45 |
| · 38 - Los sentimientos en la comunicación de crisis | 46 |
| · 39 - Proteja su marca de una crisis en las redes sociales | 47 |
| · 40 - El tiempo de respuesta salva vidas, organizaciones y la naturaleza | 48 |
| · 41 - Durante una crisis, utilice un canal de comunicación dedicado | 49 |
| · 42 - Sepa qué priorizar en el momento de la crisis | 50 |
| · 43 - Acceda a los protocolos en cualquier momento y lugar | 51 |
| · 44 - Acción y comunicación deben ocurrir al mismo tiempo | 52 |
| · 45 - No toda emergencia es una crisis. Pero puede convertirse en una | 53 |
| · 46 - Asuma la responsabilidad ante una situación adversa | 54 |
| · 47 - ¡Preocúpese por documentarlo todo! | 55 |
| RECUPERACIÓN Y APRENDIZAJES (después de una crisis) | 56 |
| · 48 - Aprenda de las crisis | 57 |
| · 49 - Cómo realizar el ejercicio de Lecciones Aprendidas | 58 |
| · 50 - Tipos de recuperación después de una crisis | 59 |
| CONCLUSIÓN | 60 |

Introducción

No se trata de “SI” una crisis o incidente va a ocurrir. Sino de “CUÁNDO”. En la “hora H”, contar con un proceso de Gestión de Crisis implementado previamente puede reducir significativamente los daños inherentes a las crisis.

Su desarrollo comienza antes de la crisis y termina mucho después de su cierre. Es decir, hay mucho que hacer antes, durante y después de una crisis como parte de las buenas prácticas.

Para facilitar su consulta, distribuimos los consejos de este material dentro de las siguientes fases, que componen un proceso de Gestión de Crisis:

1. Detección y Mitigación: cuando se mapean los posibles escenarios de riesgo y se elabora un plan de mitigación;
2. Preparación: cuando se realizan actividades que pueden llevarse a cabo previamente, como la elaboración de manuales, procesos, capacitaciones de equipos, mapeo de stakeholders, etc.;
3. Contención y Respuesta: cuando el riesgo se materializa efectivamente y ocurre la Gestión de la Crisis, con el objetivo de contener los daños;
4. Recuperación y Aprendizajes: cuando el período más crítico del evento ya ha pasado y es necesario, además de ejecutar acciones para el retorno a la “normalidad”, evaluar cómo se desarrolló la etapa anterior e identificar oportunidades de mejora a través de las Lecciones Aprendidas, fortaleciendo las etapas anticipatorias y el ciclo virtuoso de madurez.

Sin embargo, es importante destacar que algunos de los consejos atraviesan diversas etapas del proceso. Solo por una cuestión de organización, fueron ubicados en etapas específicas.

Además, los consejos fueron desarrollados de manera puntual, independiente y aleatoria, y solo después fueron recopilados aquí. Por lo tanto, no existe un orden lógico que deba seguirse; pueden consultarse como “píldoras” de orientación e inspiración.

Nuestro índice, con los títulos de los consejos, puede ayudar en ese sentido.

Prepararse continuamente y actuar con asertividad ante un escenario crítico es una cuestión de supervivencia: de su empresa, de su marca, del medio ambiente y de las personas impactadas.

¡Que lo aproveche!



DETECCIÓN Y MITIGACIÓN *ANTES DE UNA CRISIS*

| Consejo 1

Promueva una Cultura de Prevención y Preparación para crisis

No hay dudas de que una crisis llegará. La cuestión es cuándo y con qué impacto afectará sus negocios.

Contar con una Cultura de Prevención y Preparación establecida es mucho más que tener un buen Plan de Comunicación y Gestión de Crisis definido. El tema pasa a ser un valor fundamental dentro de la institución.

En organizaciones donde este concepto está arraigado, la mentalidad, las posturas y los comportamientos de todos los involucrados están orientados hacia este enfoque. La mayoría de las crisis son previsibles y evitables, ya que dan señales de que ocurrirán. Con una mirada atenta y vigilante, es posible adoptar medidas anticipatorias para evitar o minimizar los impactos de un escenario crítico.

Para lograr éxito en esta iniciativa, es necesario el involucramiento activo y directo de todos (¡sin excepción!) dentro de la organización. Pero, principalmente, que la alta dirección sea la embajadora y la primera en seguir las recomendaciones.

| Consejo 2

Aprenda (y diferencie) algunos conceptos importantes

“Gestión de Riesgos”, “Gestión de Crisis”, “Respuesta a Emergencias” y “Gestión de Continuidad del Negocio” no son lo mismo. Conozca técnicamente cada uno de ellos:

Cuando hablamos de riesgos, hablamos de posibles escenarios de amenaza. Gestionar riesgos es mapear todas las vulnerabilidades dentro de la empresa y de sus procesos, e implementar acciones que permitan minimizar o incluso eliminar esas posibles ocurrencias negativas, además de identificar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa.

Por otro lado, la Gestión de Crisis se refiere a la planificación que se realiza antes de que una crisis ocurra. Se trata de aquellos riesgos imposibles de eliminar por completo y que, si se materializan, comprometen la sostenibilidad y la reputación de la organización, por lo que requieren un proceso de contención, comunicación y personas capacitadas para ello. Esta es la etapa de Preparación.

Gestionar una crisis no impide que ocurra, pero reduce la posibilidad de que escale y minimiza los daños para todos los involucrados.

La Respuesta a Emergencias son las acciones realizadas a partir del momento en que la crisis efectivamente sucede. Aquí es cuando se aplican las medidas definidas en la etapa anterior, de preparación, y se pone en práctica todo lo que fue planificado y entrenado.

Por último, está la Gestión de Continuidad del Negocio, que responde a incidentes táctico-operativos que afectan críticamente las operaciones del negocio y define qué se interrumpe y qué continúa, en situaciones de contingencia, de manera que el impacto en los resultados de la empresa sea el menor posible. Sabiendo qué es cada proceso, es posible construir correctamente las etapas de cada uno de ellos y hacer que el proceso sea completo, integrado y eficiente dentro de su organización.

| Consejo 3

Haga de la seguridad una verdadera prioridad

Nadie discute el hecho de que la seguridad es muy importante en cualquier entorno. Pero, en la práctica, muchas veces no se encuentra entre las prioridades de algunas organizaciones.

Excepto en lo que exige la ley, con frecuencia ciertas mejoras, capacitaciones e implementaciones de tecnologías de seguridad se postergan bajo argumentos como: no hay presupuesto disponible, no hay equipos suficientes, no hay tiempo para implementar, no existen protocolos definidos, hay otras prioridades en este momento, aquí eso no va a pasar o, si pasa, lograremos resolverlo.

Nos enfrentamos diariamente a noticias de corporaciones en las que algunos riesgos se materializaron, se convirtieron en incidentes o emergencias e incluso escalaron hasta una crisis. En estas circunstancias, los impactos pueden ser inconmensurables, tanto en los bienes materiales y en la vida de las personas, como en la reputación e imagen de la empresa.

Por lo tanto, no es necesario esperar a que ocurra una adversidad para implementar medidas de protección.

Para que la seguridad se convierta en un valor innegociable dentro de una organización, es importante que sea respaldada por la alta dirección. Si el board la tiene como premisa y principio (y eso se refleja en sus acciones personales y gerenciales), será más fácilmente replicada y seguida en los demás niveles jerárquicos. Los líderes deben ser la referencia de cultura de seguridad para todo el equipo.

Paralelamente, el discurso y la práctica de la seguridad deben estar presentes siempre que sea posible: en las capacitaciones, en las actividades cotidianas, en las comunicaciones internas, etc., hasta que todos sean conscientes de sus responsabilidades y actúen protegiendo esta causa.

La seguridad debe valorarse en la práctica, no solo en la teoría.

| Consejo 4

Enfóquese en la causa, no en el síntoma

Algunas crisis son inevitables. Las organizaciones necesitan prepararse para ellas, sabiendo que ocurrirán. Pero los índices muestran que la mayoría puede evitarse.

Así como una pared, antes de derrumbarse, presenta problemas de filtración, fisuras y grietas, las crisis también muestran señales previas y recurrentes de que pueden ocurrir. Se la denomina "slow-burning", es decir, suceden lentamente y presentan indicadores de que pueden convertirse en una emergencia.

Según investigaciones, el 70% de los problemas habituales de una empresa tienen un gran potencial de convertirse en una crisis. Y una parte considerable de ellos efectivamente se transforma en una cuando existen fallas gerenciales y medidas paliativas en su resolución.

Es crucial identificar los síntomas (eventos e incidentes) y tratar la "enfermedad" (la causa). Es mucho más fácil y menos costoso actuar en la gestión y mitigación de riesgos que contener los daños materiales, ambientales y reputacionales de una gran crisis.

Las causas raíz pueden provenir de entornos externos o internos. En este último es donde más se puede actuar de forma preventiva y estratégica, resolviendo causas, mejorando procesos y capacitando a las personas.

| Consejo 5

¡Los datos son oro! Úselos para prever (y prevenir) crisis

Una célebre frase de William Deming dice que “lo que no puede medirse, no puede gestionarse”.

Algunas instituciones, con una cultura data driven (orientada por datos), utilizan los números como base para cualquier decisión que deba tomarse dentro de la organización. Al fin y al cabo, al medir lo que es importante, es posible anticipar diversos aspectos que orientan las acciones de una empresa: tendencias, comportamientos, demandas, etc.

En la Gestión de Crisis, es necesario establecer y monitorear periódicamente indicadores clave de desempeño, específicos para cada escenario. Vea algunos ejemplos:

- para evitar una crisis reputacional, es necesario monitorear los mensajes que mencionan a la marca en el entorno digital, el nivel de satisfacción y compromiso (NPS) de los clientes, contratos cancelados, etc.;
- en el caso de una crisis de salud (física o mental), es necesario evaluar indicadores de clima organizacional, turn-over (índice de contrataciones y desvinculaciones), absentismo (ausencias laborales por motivos médicos), etc.;
- en relación con una crisis cibernética, es fundamental medir la cantidad de incidentes de seguridad de la información, episodios de inestabilidad de red, etc.

En una gestión orientada por datos, es posible prever tendencias perjudiciales, tomar decisiones de manera consciente y estratégica, gestionar el desempeño de la empresa, identificar oportunidades de mejora y reposicionamiento, y mucho más.

Definir indicadores relevantes y garantizar el monitoreo y análisis criterioso de sus mediciones es una decisión entre navegar de forma intuitiva o segura en aguas turbulentas (porque estas son inevitables).

| Consejo 6

La vulnerabilidad como factor de riesgo

Una amenaza puede definirse como un evento no deseado, con potencial de impacto negativo.

Sin embargo, el nivel de riesgo derivado de una amenaza está directamente relacionado con la existencia de una vulnerabilidad.

Es decir: si no existe vulnerabilidad, en teoría, no existe riesgo.

Una misma lluvia intensa, por ejemplo, puede causar más o menos daños según la solidez de la infraestructura local. Por lo tanto, para un mismo escenario (lluvias), existen lugares con mayor o menor riesgo, dependiendo de su vulnerabilidad.

Si bien gran parte de las amenazas involucran variables externas e incontrolables, reducir la vulnerabilidad es un aspecto que puede gestionarse internamente. Por eso, corresponde a la organización invertir para disminuir su vulnerabilidad.

A partir de las amenazas y vulnerabilidades identificadas, el siguiente paso es clasificar el riesgo con base en la probabilidad de ocurrencia y el impacto, para así tratarlo mediante planes de mitigación. O, si es imposible evitarlo, aceptar el riesgo y prepararse para el caso de que se materialice.

| Consejo 7

Conozca (y prepárese para) los diferentes tipos de riesgos

Las crisis son riesgos materializados.

Para evitar crisis, es importante realizar un mapeo previo de los escenarios de riesgo, que pueden surgir desde diversos frentes:

- Riesgos Financieros – perjuicios derivados de transacciones económicas y/o inversiones;
- Riesgos Operacionales – fallas internas de estructura, sistemas, personas, productos o procesos;
- Riesgos Administrativos – desdoblamientos de procesos de toma de decisiones;
- Riesgos Fiscales – eventos capaces de afectar las cuentas públicas, comprometiendo el alcance de los resultados fiscales;
- Riesgos Tecnológicos – eventos accidentales o no, que pueden ocurrir en espacios públicos, equipamiento colectivo, establecimientos o áreas industriales, causados por acción humana;
- Riesgos Ambientales – agentes físicos, químicos y biológicos presentes en los ambientes de trabajo que, en función de su naturaleza, concentración o intensidad y tiempo de exposición, son capaces de causar daños a la salud;
- Riesgos Naturales – fenómenos no relacionados con la acción humana, que pueden causar daños y están asociados a la evolución del planeta;
- Riesgos Reputacionales – eventos controlables o no, que perjudican negativamente el nombre y la marca de una organización.

Los riesgos no se agotan aquí. Gestionar una crisis comienza mucho antes del momento crítico: inicia con el mapeo del máximo de escenarios de riesgo posibles y se extiende hacia el desarrollo de planes de mitigación que reduzcan sus probabilidades de ocurrencia.

A continuación, es necesario crear estrategias de preparación y capacitación de equipos para afrontar los riesgos que eventualmente se materialicen.

Y cuando las situaciones adversas se presenten, todo este proceso previo brindará rapidez y asertividad en la respuesta y contención, disminuyendo los impactos negativos y agilizando el restablecimiento de las condiciones de normalidad.

| Consejo 8

Issue Management: ¿una herramienta para gestionar crisis!

Al prepararse para enfrentar una crisis, el Issue Management es una herramienta muy importante dentro del proceso.

Surgió en la década de 1960, cuando empresas norteamericanas percibieron la necesidad de monitorear y anticiparse a amenazas políticas y públicas provenientes del entorno externo.

Esta herramienta facilita la gestión de los diversos temas que ocurren en el ámbito externo y que impactan a las organizaciones. Por ser una herramienta gerencial (y no solo de monitoreo), generalmente está vinculada al Plan Estratégico del Negocio y tiene como función mapear todos los riesgos de la organización, la comunicación utilizada, los públicos involucrados y todo aquello a su alrededor que pueda generar una crisis.

Este trabajo analítico ayuda a tratar los problemas antes de que se concreten, mediante el desarrollo de acciones alineadas con la gobernanza ambiental, social y corporativa. Permite anticipar y mitigar riesgos, detectar e implementar soluciones, y también identificar oportunidades.

Es importante destacar que este sistema no puede ser responsabilidad de una sola área de la organización. Al tratarse de un proceso, es esencial el apoyo de la alta dirección y la colaboración de todos, incluidas las áreas operativas.

Aproveche el potencial de esta herramienta para hacer que su organización sea más inteligente, ágil y asertiva frente a los contratiempos.

| Consejo 9

Preste atención a los riesgos de las innovaciones tecnológicas

¡Las tecnologías están cada vez más presentes en nuestra vida cotidiana!

Además de lo que ya estaba incorporado (como comunicarnos por mensajes, realizar transacciones bancarias desde el celular, registrar compromisos en agendas virtuales y muchos otros hábitos), ahora también contamos con herramientas de inteligencia artificial aún más avanzadas, como chatbots, asistentes virtuales, bases de datos inteligentes, etc.

Los aspectos positivos de las innovaciones tecnológicas son incuestionables y, precisamente por eso, su uso está creciendo cada vez más. Sin embargo, todo esto también ha impactado significativamente en el comportamiento de las personas y ha traído nuevas posibilidades de riesgos para las organizaciones: además de los riesgos cibernéticos, intrínsecamente relacionados, también existen riesgos operacionales, financieros, legales, reputacionales, entre otros.

Es importante implementar y adaptar los procesos de las organizaciones a las tendencias innovadoras y tecnológicas que están surgiendo. Pero, sobre todo, es fundamental estudiar y mapear constantemente los nuevos riesgos que estos cambios pueden generar, para prevenirse o prepararse ante ellos.

Conozca la norma ISO/IEC 23894:2023 - Tecnología de la información — Inteligencia artificial — Orientación sobre gestión de riesgos, que regula este tema. Además de ella, existen diversos protocolos de seguridad relacionados con este campo, desarrollados por organismos reguladores y grandes corporaciones para orientar sobre las mejores prácticas.

La realidad es que sí debemos hacer uso de la tecnología, pero siempre atentos a sus posibilidades inherentes de riesgo.

| Consejo 10

ESG - Preste atención a la Gobernanza

Una de las siglas más escuchadas y leídas últimamente es ESG, que abrevia los términos en inglés “Environmental, Social and Governance”. Se refiere a acciones orientadas al medio ambiente, la sociedad y la gestión empresarial, con el objetivo de promover la sostenibilidad de toda la cadena.

Afortunadamente, las corporaciones están cada vez más conscientes de los impactos de sus actividades en el entorno macro y valoran genuinamente estos tres pilares, promoviendo acciones de preservación de la naturaleza y mejoras económico-sociales.

Al prestar atención a la Gobernanza Corporativa —el tercer pilar—, las acciones Ambientales y Sociales se vuelven más efectivas, ya que esta comprende un conjunto de procesos, ética y conducta, costumbres, políticas, leyes y regulaciones que rigen la manera en que una empresa es dirigida, administrada o controlada, abarcando tanto sus relaciones internas como externas.

Su alcance va desde la contribución a la definición de estrategias de negocio hasta el monitoreo del desempeño empresarial, la mitigación de riesgos y la protección de la reputación organizacional.

Las buenas prácticas de Gobernanza Corporativa están compuestas por instrumentos que evitan que los riesgos se conviertan en crisis. Son estas directrices las que respaldan las acciones de las dos letras anteriores:

- ¿Cómo evitar la contratación de un proveedor que se aprovecha del trabajo infantil?
- ¿Cómo gestionar adecuadamente los residuos industriales?
- ¿Cómo saber si un proveedor potencial está debidamente regulado?
- ¿Cómo garantizar condiciones de trabajo buenas y justas?
- ¿Cómo reducir oportunidades de corrupción o fraude?

Los escenarios son muchos. Esta creciente complejidad del entorno empresarial incluso ha llevado a las organizaciones a desarrollar sistemas integrados de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC), para lograr mayor eficiencia y protección en las operaciones corporativas.

¡Haga lo mismo en la suya!

| Consejo 11

El clima puede generar crisis para su negocio

Cada inicio de año está marcado por intensas lluvias.

Este aumento en la frecuencia, intensidad y volumen de precipitaciones, sumado a una infraestructura poco eficiente para el drenaje del agua en algunas regiones, además de muchas construcciones ubicadas en zonas de riesgo, son grandes causantes de inundaciones, derrumbes, deslizamientos, colapsos estructurales y desastres que ocurren en esta época del año.

A primera vista, puede parecer que su negocio no tiene ninguna relación con episodios de este tipo, pero generalmente sí existen riesgos asociados.

A continuación, lo invitamos a reflexionar sobre algunas formas en que un negocio puede verse impactado por fenómenos naturales:

- ¿Existe riesgo de que algún lugar se inunde y dañe materiales o equipos?
- ¿Alguna vía de acceso podría quedar bloqueada en caso de derrumbe o deslizamiento?
- ¿Hay alguna filtración antigua que pueda causar problemas estructurales ahora?
- ¿La empresa está ubicada en alguna zona de riesgo?
- ¿Qué hacer si algún colaborador de áreas esenciales no logra llegar al lugar de trabajo?
- ¿Y si las personas no pueden regresar a casa desde el trabajo debido a inundaciones?

Estos son algunos de los escenarios y evaluaciones que pueden realizarse previamente. Evalúe con sus equipos internos cuáles otros pueden añadirse, considerando las particularidades y ubicación de su negocio, y planifique posibles soluciones en caso de que alguno de ellos se materialice.

| Consejo 12

Implemente normas ISO que fortalecen el Sistema de Gestión

La sigla ISO se refiere a International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Hace referencia a requisitos de estandarización de procesos que mejoran las prácticas de la organización y aumentan la confiabilidad de los productos y servicios ofrecidos.

Aunque su adopción es voluntaria, estas certificaciones pueden transformarse en una exigencia del mercado, como ocurrió con el Sistema de Calidad ISO 9000. La certificación es una garantía de que su empresa adopta buenas prácticas de calidad.

En el universo de la gestión de riesgos y crisis, existen diversas certificaciones disponibles. A continuación, destacamos algunas de ellas:

- ISO 31000 – Gestión de Riesgos Corporativos
- Ofrece principios y directrices para una gestión proactiva de riesgos, permitiendo identificar, evaluar y responder a oportunidades y amenazas, además de mejorar la eficiencia operativa y la prevención de pérdidas.
- ISO 22301 – Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- ISO 22313 – Seguridad y Resiliencia
- Especifican requisitos para proteger a las empresas de incidentes inesperados, reducir las probabilidades de que ocurran y garantizar su recuperación en caso de que sucedan.
- ISO 27001 – Gestión de Seguridad de la Información
- ISO 27032 – Seguridad Cibernética

Se enfocan en mejorar sistemas y procesos de seguridad de la información y ciberseguridad, estableciendo estándares, directrices y controles que aseguran la integridad de la información de clientes y socios.

El proceso de implementación de estas certificaciones se basa en las mejores prácticas corporativas aplicadas en todo el mundo, por lo que es altamente exigente y riguroso.

Vale la pena revisar los procesos internos para implementar las mejoras sugeridas por estas normas y aportar un mayor nivel de profesionalismo y madurez a su organización.

| Consejo 13

Prevéngase de rumores y fake news

Los rumores (también conocidos como radio pasillo, chismes, fake news, conversaciones de corredor, etc.) forman parte de la rutina de cualquier organización. Pero, si la empresa no establece una buena comunicación con sus colaboradores, se vuelve aún más vulnerable a esta cadena de contagio de rumores.

Las noticias no oficiales comienzan siendo pequeñas y controlables, pero pueden crecer y transmitirse de persona a persona por toda la organización, sin datos concretos que respalden su veracidad. Y estudios demuestran que los contenidos con sesgo negativo (escándalos, calumnias, etc.) se propagan siete veces más rápido que las noticias comunes o positivas.

Existen muchas formas de proteger a la organización de rumores y atenuar sus peligrosas consecuencias, pero hay una en especial: fortalecer una comunicación cercana y transparente con los colaboradores. Ellos siempre deben ser informados sobre los cambios que afectan a la empresa.

La comunicación es un proceso de diálogo que va más allá de informar y enviar mensajes a los equipos: requiere una cultura de escucha activa y retroalimentación entre equipos y gestores, transparencia en la gobernanza, información continua para los colaboradores, y contenidos y campañas que involucren a toda la organización.

De esta manera, los empleados pueden tanto ayudar a evitar que la organización atraviese una crisis, convirtiéndose en agentes difusores de información verídica, como defenderla cuando ocurra, reduciendo rumores internos y externos.

Una buena relación con los colaboradores, basada en la asertividad y la verdad, es una clave importante para gestionar este proceso.

| Consejo 14

Sepa manejar conflictos y debates

El entorno corporativo siempre ha estado permeado por debates presentes en la sociedad, ya que cualquier corporación está compuesta por personas que actúan política y socialmente en el mundo, más allá de las puertas de la empresa.

Debido al mayor acceso a la información, al surgimiento de más espacios físicos y virtuales de expresión, y también a una mayor alfabetización política, esta participación se ha intensificado.

Según ABERJE (Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial), “la polarización política, el debate racial, la reflexión identitaria, la guerra cultural y las fake news son algunos de los temas que han llegado a la agenda corporativa y que exigen cada vez más atención de las organizaciones y de sus comunicadores”.

En este contexto, las organizaciones deben utilizar la comunicación como una aliada para la resolución de estos conflictos y promover espacios de diálogo basados en el respeto a la diversidad y a la libertad ideológica de cada persona, donde todos puedan hablar, escuchar, reflexionar y posicionarse. La comunicación es una herramienta fundamental para construir puentes que conduzcan a alternativas democráticas y diversas.

Tal vez no sea posible alcanzar un consenso pleno, pero el buen juicio sí es perfectamente alcanzable.

| Consejo 15

Proteja la imagen de la alta dirección y de su organización

Con las redes sociales, que permiten que cualquier persona se posicione sobre cualquier tema, la alta dirección ya no es la única en influir en la reputación de una empresa. Sin embargo, sigue desempeñando un papel fundamental, ya que orienta estratégicamente la voz de la organización, sirve como ejemplo de comportamiento organizacional, concentra la atención de las redes sociales y de la prensa tradicional, y es en ella en quien confían los accionistas para mantener los negocios en alto.

Precisamente por eso, existe un gran riesgo inherente al posicionamiento público de estos representantes: lo que un líder dice y hace, dentro y fuera del entorno laboral, influye en la reputación de la organización. La imagen personal impacta en la corporativa y viceversa.

Cuando una crisis surge a partir de una conducta o declaración inapropiada de alguien de la alta dirección, los impactos tienden a ser mayores y hacen más difícil la recuperación de una imagen dañada.

La protección de la imagen del líder, mediante un trabajo estructurado de preparación y seguimiento constante, es un paso muy importante para mitigar crisis. Sin embargo, el riesgo cero no existe, y ese mismo líder, junto con el equipo de crisis, debe estar preparado para responder a eventuales incidentes críticos con el objetivo de reducir el impacto negativo.

Se recomienda que los discursos estén alineados con los valores practicados por la organización y que exista coherencia entre las palabras y la conducta del líder. Antes de entrar en debates, es necesario evaluar posibles desdoblamientos y repercusiones, mapear la situación, elaborar escenarios que anticipen impactos y reacciones, y definir estrategias basadas en esos escenarios reactivos.

Cuando se trata de proteger la reputación, tanto de los líderes como de la organización, no hay espacio para impulsos ni improvisación.

| Consejo 16

Una buena atención al cliente puede evitar crisis

Philip Kotler, uno de los grandes especialistas en Marketing, afirmó que un cliente insatisfecho cuenta su experiencia negativa a 11 personas. Actualmente, con las redes sociales, esta escala se ha ampliado aún más, haciendo difícil medir el tamaño del daño causado a una organización. ¡Un solo consumidor puede desencadenar una gran crisis!

A esto se suma el hecho de que, según investigaciones, casi el 70% de los consumidores cambia de marca debido a una mala atención.

Una buena atención al cliente, basada en la empatía, el respeto y la resolución del problema (o en una orientación clara para ello), representa una parte significativa de la prevención de crisis evitables, y debe practicarse en todos los momentos de interacción con los distintos públicos.

A continuación, se presentan algunas actitudes que los equipos de atención deben adoptar para evitar, calmar o contener crisis:

- Bajo presión y frente a desafíos, mantener el control emocional;
- No actuar con hostilidad, arrogancia o rudeza, incluso si el cliente está utilizando esas actitudes;
- Si es necesario, alejar al cliente del lugar del conflicto y llevarlo a un espacio más tranquilo;
- Responder de acuerdo con las normas y políticas de la empresa;
- Ejercer una escucha activa y empática, para que se ofrezcan las soluciones más adecuadas;
- Transmitir información clara, objetiva, cortés y ética;
- Reconocer el incidente o la falla, si corresponde;
- Informar las providencias que serán tomadas;
- Asegurar que las acciones necesarias se realicen con rapidez y asertividad;
- Realizar un seguimiento posterior a la resolución, para mapear la satisfacción del cliente;
- Utilizar estas experiencias como fuentes de mejora continua para los procesos internos.

Prepare a su equipo de atención al cliente y evite crisis.



PREPARACIÓN *ANTES DE UNA CRISIS*

| Consejo 17

Policrisis: ¿estamos preparados?

Una policrisis se caracteriza por múltiples crisis separadas que ocurren simultáneamente y se retroalimentan entre sí, generando una gran intensificación que culmina en una profunda sensación de descontrol y dificultad, tanto para identificar dónde termina un problema y comienza otro, como para definir una narrativa y un alcance claros para cada crisis distinta, frente a tantas interacciones y manifestaciones sobre diferentes cuestiones.

Con tantos eventos de gran magnitud y alcance ocurriendo alrededor del mundo, hemos sentido la policrisis en nuestra vida cotidiana.

¿Estamos realmente preparados para enfrentar un escenario tan complejo? Tal vez aún no tengamos la respuesta. Pero de lo que no hay duda es de la importancia de instituir y fortalecer, cada vez más, una cultura de resiliencia organizacional que aumente la capacidad de anticipar, prepararse, responder y adaptarse a cambios incrementales e interrupciones abruptas.

Las empresas resilientes, aptas para enfrentar este escenario de policrisis, son aquellas que:

- Preparadas: planifican escenarios, acciones y sus respectivos resultados a corto, mediano y largo plazo;
- Adaptables: cultivan una cultura flexible que permite sobrevivir en esta era de cambios constantes y disrupciones;
- Colaborativas: fomentan el trabajo en equipo y las relaciones horizontales, que optimizan la toma de decisiones, mitigan riesgos y aportan mayor innovación;
- Confiables: son transparentes, justas y éticas en sus acciones;
- Responsables: equilibran de forma eficaz las necesidades de los diferentes stakeholders y asumen los impactos y consecuencias de sus acciones.

Los nuevos tiempos exigen nuevas respuestas para sobrevivir y prosperar frente a las amenazas actuales, coincidentes e interconectadas. Ante las policrisis, se requieren múltiples habilidades.

¿Vamos a prepararnos?

| Consejo 18

Prepárese. Responda. Recupérese.

Un proceso de Gestión de Crisis contempla tres etapas:

PREPARACIÓN: es la etapa que requiere más tiempo para organizarse y también la que sustenta a las demás. Aquí se evalúan y mapean riesgos y vulnerabilidades, se establecen planes de acción y comunicación, protocolos de respuesta, se definen flujogramas e integrantes de los Comités (y sus respectivas funciones), se realizan capacitaciones periódicas de los equipos, se implementan tecnologías que apoyan el proceso de gestión de crisis, etc.

Es necesario prever la mayor cantidad posible de escenarios y prepararse para ellos. Aunque no todo pueda anticiparse, esta etapa aportará experiencia y estructura para enfrentar incidentes de diversas naturalezas.

RESPUESTA: este es el momento en que la situación crítica es reconocida. Es hora de poner en práctica todo lo que fue definido y entrenado. El tiempo de respuesta en esta fase es crucial: cuanto más ágil y asertiva sea la respuesta, más rápidamente se minimizarán los daños y se recuperará el control.

La comunicación debe desarrollarse de forma paralela a las acciones, tanto para evitar que más personas se involucren en el problema y la situación escale, como para que la organización se posicione, informe y actualice a la prensa y a las redes sociales sobre lo ocurrido.

RECUPERACIÓN: una vez superada la crisis, es importante evaluar cómo fue el proceso, identificar las Lecciones Aprendidas y actualizar el Plan de Acción.

Algunas demandas aún requerirán tiempo para resolverse, como el cuidado de las personas y la recuperación de activos que hayan sufrido daños, el seguimiento y monitoreo de investigaciones (si corresponde) y procesos judiciales, además de toda la reorganización interna para retomar actividades y volver a la normalidad. Muchas veces también será necesario un trabajo de recuperación de la reputación de la organización.

Con un equipo diverso, evalúe y estructure cada etapa para instituir un proceso de Gestión de Crisis ágil y eficiente en su organización.

| Consejo 19

¡No espere a que llegue una crisis para prepararse!

“Ah, con nosotros no va a pasar.”

“No tenemos ningún riesgo que justifique esta inversión (de tiempo y dinero).”

“Las crisis no son nuestra prioridad este año.”

“Si ocurre aquí en nuestra empresa, en el momento lo resolveremos.”

Estos argumentos son más comunes de lo que se imagina dentro de las organizaciones.

Pero la gran verdad es que accidentes e incidentes pueden ocurrir en cualquier momento y lugar.

Se sabe que, muchas veces, las instituciones solo se organizan para mitigar riesgos o planificar contingencias DESPUÉS de que una crisis ya ha ocurrido. Las grandes pérdidas financieras, ambientales, personales y reputacionales provocadas por una crisis generan un fuerte temor a que vuelva a suceder y, por lo tanto, una mayor predisposición para evitarla o enfrentarla de una manera más preparada.

Es como instalar cámaras de vigilancia en una casa después de haber sufrido un robo.

Por eso, no espere a que ocurra una crisis (y sus daños inherentes) para prepararse.

HOY es el mejor día para comenzar un Plan de Mitigación de Riesgos, Gestión de Crisis y Continuidad del Negocio.

No pierda más tiempo, porque las emergencias no esperan para suceder.

| Consejo 20

Elabore (y difunda) un Manual de Gestión de Crisis

Ya lo sabemos: las organizaciones necesitan prepararse para las crisis que inevitablemente ocurrirán. Una excelente herramienta de preparación es un Manual de Gestión de Crisis.

Se trata de un material de Gobernanza Corporativa que difunde las directrices que orientan a las instituciones en el proceso de enfrentar situaciones críticas. Organiza y facilita el acceso a información como: conceptos y definiciones, responsabilidades de áreas y personas, principales públicos de relación, flujogramas, portavoces institucionales, etc.

El manual no es estático ni pertenece a un solo departamento. Es importante que sea revisado y actualizado siempre que sea necesario, y que su elaboración involucre a las áreas responsables de responder a incidentes y momentos críticos (con potencial de escalar hacia crisis).

Y para que sea eficaz, es fundamental que su contenido sea difundido continuamente y, en consecuencia, conocido por todos los involucrados.

Solo así todos estarán, de hecho, comprometidos con una respuesta rápida y asertiva frente a situaciones adversas.

| Consejo 21

Forme y prepare un Comité de Crisis

Es muy importante que su organización cuente con un grupo previamente definido y preparado para ser la primera línea de respuesta ante incidentes y emergencias.

Al conformar este equipo, preste atención al perfil de las personas seleccionadas, ya que, además de la necesidad de que sea multidisciplinario y diverso (con representantes de distintas áreas, edades, experiencias de vida, etc.), sus integrantes deben saber manejar situaciones de extrema presión, ser ágiles y prácticos, y tener una visión holística y estratégica de la organización.

Este Comité debe ser entrenado y preparado de manera continua para enfrentar situaciones adversas, ya que será responsable de definir y tomar decisiones importantes durante la crisis, ejecutar las acciones determinadas y comunicarlas a todos los públicos involucrados de manera ágil, dirigida y asertiva.

Después de formar estos equipos, prepárelos mediante capacitaciones y simulacros para su desarrollo y actualización constante.

Esto será crucial para la respuesta y la contención de las crisis que amenacen a su organización.

| Consejo 22

Considere las soft skills y las hard skills

Las “Hard Skills” son competencias técnicas que incorporamos al currículum, ya que son conocimientos adquiridos que mejoran nuestra calificación. Son contenidos obtenidos a través de estudios, cursos profesionalizantes, capacitaciones, ejercicios, prácticas, etc.

Por otro lado, “Soft Skills” es un término en inglés que se refiere a habilidades conductuales y competencias subjetivas mentales, emocionales y sociales, derivadas de la experiencia de vida de cada persona. Aquí se incluyen aptitudes relacionadas con liderazgo, comunicación, creatividad, proactividad, organización, equilibrio emocional, etc.

En un proceso de Gestión de Crisis, es muy importante contar con un equipo multidisciplinario, cuya diversidad de habilidades intrínsecas y áreas de conocimiento contribuya al trabajo de contención (por ejemplo: un equipo compuesto por representantes de Comunicación, Recursos Humanos, Jurídico, etc.).

El desarrollo de capacidades técnico-operativas debe fortalecerse constantemente mediante capacitaciones periódicas, simulacros de crisis, ejercicios tabletop, etc.

Adicionalmente, existe una tendencia cada vez mayor en el entrenamiento y desarrollo de soft skills orientadas específicamente a momentos críticos.

Por lo tanto, para lograr una mayor asertividad en el trabajo de contención de crisis, lo ideal es que, antes de conformar los Comités de Crisis, se realice un mapeo previo tanto de las fortalezas conductuales de sus miembros como de su calificación técnica.

| Consejo 23

Defina gatillos en la Gestión de Crisis

¿Cómo saber si un incidente puede considerarse crítico o no?
 ¿Cuándo podemos decir que estamos frente a una crisis?

No existen respuestas universales para estas preguntas, ni tampoco normativas nacionales o internacionales que especifiquen una jerarquía fija para la clasificación de criticidad de incidentes o el punto exacto para declarar una crisis.

Cada empresa deberá definir, como parte de su gobernanza — preferentemente en un Manual de Crisis—, algunos conceptos que tendrán validez para la organización, incluyendo una escala de incidentes y crisis.

Aun así, muchas veces habrá subjetividad en el análisis. Un Comité, junto con el liderazgo, deberá tomar decisiones (que incluso pueden ser cuestionadas en el futuro).

Una buena práctica en Gestión de Crisis que reduce la subjetividad es la definición de gatillos, es decir, eventos y hechos monitoreables que determinarán un punto específico en el tiempo para que se tome una determinada decisión.

Uno o más gatillos específicos pueden justificar la declaración de una crisis, así como cambiar el rumbo de las decisiones estratégicas durante el desarrollo de la Gestión de Crisis. Algunos ejemplos de gatillos son:

- si hubo una muerte;
- si el tema ya tiene visibilidad fuera de la empresa;
- si el monitoreo de redes sociales indicó un nivel X de compartidos sobre el hecho;
- si un sistema crítico permaneció fuera de servicio por más de Y tiempo;
- etc.

Para cada escenario deberán definirse gatillos distintos e inherentes. Y cuanto más específicos sean, más fácil y rápida será la toma de decisiones.

| Consejo 24

Prepare su Kit de Emergencia

Un incidente, en general, da diversas señales de que puede ocurrir.

Pero CUÁNDO ocurrirá es prácticamente imposible de prever.

La Defensa Civil de São Paulo elaboró un contenido enfocado en desastres que afectan hogares y familias, con orientaciones para la preparación de un **KIT DE EMERGENCIA** que ayude y facilite la actuación en ese momento crítico, cuando hay poco tiempo para pensar y actuar:

- Mantenga siempre agua potable y alimentos no perecederos para, al menos, 3 días;
- Separe ropa, calzado, medicamentos, equipos médicos y suministros para mascotas;
- Tenga también baterías adicionales y dispositivos de carga para teléfonos y otros equipos;
- Mantenga linternas y documentos en lugares de fácil acceso. Estos últimos, guárdelos en bolsas plásticas;
- Elabore una lista con contactos importantes, como hospitales, médicos, escuelas y proveedores de servicios. Deje una copia con cada miembro de la familia;
- Enseñe a todos los miembros de la familia a cerrar los suministros de agua, luz y gas, y a llamar a los números de emergencia;
- Si hay personas con necesidades especiales en la familia, asegúrese de que las salidas de emergencia sean accesibles;
- Como un desastre puede ocurrir cuando algún miembro esté en la escuela o en el trabajo, es importante conocer los planes de respuesta a emergencias de esos lugares;
- Defina un lugar seguro donde su familia pueda refugiarse o reunirse después de un desastre, como bibliotecas, iglesias, casas de familiares o amigos, etc.;
- Cada 6 meses, verifique que los elementos del kit no hayan vencido.
- Usted y su familia pueden ampliar esta lista de acuerdo con sus particularidades.
- La idea es que sirva como un punto de partida para llevar a la mesa del hogar el tema de la prevención y preparación ante emergencias.

| Consejo 25

Involucra a las personas en la elaboración de los protocolos

Cuando se habla de seguridad (ya sea física, digital, reputacional, etc.), es fundamental contar con tecnología eficiente, establecer e implementar protocolos y capacitar periódicamente a todo el equipo. ¡Pero no solo eso!

Si todos estos elementos —extremadamente importantes— no consideran la participación, la escucha y el intercambio bidireccional con las personas involucradas en el proceso, existe una alta probabilidad de que haya fallas. Si los equipos no entienden el “por qué”, no adoptarán el “cómo”.

Más que informar y capacitar de forma unilateral, es necesario dialogar. Muchas veces, las mejores soluciones, propuestas y alternativas provienen de quienes están en la primera línea del proceso. Y en muchas organizaciones aún es necesario crear espacios y oportunidades que den voz a colaboradores de distintos niveles y experiencias.

Además de escuchar y acoger necesidades, demandas y sugerencias, también es necesario que la empresa deje claras las premisas innegociables, explique las razones detrás de los protocolos y los impactos naturales derivados de su incumplimiento (por ejemplo, hacer clic en enlaces de correos sospechosos y comprometer la seguridad de las redes de la organización).

Por lo tanto, lo ideal es que los protocolos y procedimientos se construyan de forma colaborativa, con la contribución, participación y debate de distintos representantes.

De esta manera, además de involucrar a los colaboradores en el desarrollo del proceso, comprenderán los motivos detrás de las decisiones, serán más conscientes, sabrán cuál es su rol en la cadena, adoptarán las medidas propuestas y también actuarán como defensores de la causa en caso de que alguien incumpla las normas.

| Consejo 26

Realice simulacros y capacitaciones de crisis de forma regular

No basta con tener el plan de Gestión de Crisis o de Respuesta a Emergencias muy bien definido —guardado en un cajón o en directorios de la red.

Si todo el repertorio teórico está construido, pero las personas no lo conocen ni saben qué hacer ante una situación crítica, no tendrá ningún valor.

El proceso de Gestión de Crisis de una organización debe ser accionable, realista y conocido por todos los involucrados.

Es esencial que las organizaciones entrenen regularmente a sus equipos para responder de manera ágil y adecuada ante incidentes.

Una forma eficaz de hacerlo es mediante ejercicios de exposición a escenarios críticos. A través de capacitaciones y simulacros de crisis (como el Tabletop, por ejemplo), es posible simular situaciones reales, poner a prueba en la práctica los conocimientos y habilidades de los participantes, evaluar la capacidad de toma de decisiones del liderazgo en momentos críticos, e identificar oportunidades de mejora en todo el proceso.

La teoría y la técnica son muy importantes. Pero el entrenamiento es esencial.

| Consejo 27

La importancia de los protocolos definidos y de los equipos capacitados

Según especialistas, los protocolos son como guías altamente recomendadas para todos aquellos que desean cometer el menor número posible de errores y buscan proteger a las personas, los negocios y la imagen de las organizaciones.

Los protocolos contienen un conjunto de acciones y checklists que deben seguirse rigurosamente para alcanzar el objetivo propuesto. La agilidad y la asertividad en los procesos son posibles gracias a la aplicación de sus lineamientos.

El protocolo “**No te calles**”, por ejemplo, prevé la capacitación de empleados de discotecas, bares, salas de conciertos y otros espacios para actuar frente a episodios de agresión y acoso sexual, atendiendo correctamente tanto a la víctima como al agresor.

Otro ejemplo importante es el **Protocolo María**, orientado a condominios, que presenta un paso a paso sencillo para que todos sepan cómo actuar ante casos de violencia doméstica.

Los protocolos de Gestión de Crisis están diseñados para prevenir y conducir adecuadamente situaciones que puedan generar daños a la integridad física, moral y económica de los negocios.

Cualquier organización puede —y debe— identificar los posibles riesgos de su actividad y los públicos relacionados, estructurar una secuencia de acciones que deben seguir los involucrados y dejar estos materiales en lugares de fácil acceso.

Además, es fundamental capacitar periódicamente a los equipos, tanto de forma teórica como práctica, para asegurar que todos estén preparados para responder con rapidez y eficiencia ante situaciones críticas. De esta manera, es posible orientar las acciones correctas frente al escenario presentado y evitar errores que agraven la situación y sus impactos.

Los protocolos no evitan que los riesgos ocurran, pero permiten que todos sepan qué hacer (o qué no hacer) cuando suceden.

| Consejo 28

La Gestión de Crisis exige integración y colaboración

Los cinco ejes básicos en situaciones críticas son: comando, datos, plan de acción, comunicación y cooperación. Aquí nos enfocaremos en el último, ya que el avance de las etapas anteriores depende de la disposición de todos para cooperar en ellas. Al fin y al cabo, un proceso de Gestión de Crisis exige (mucho) integración y colaboración.

En la Gestión de Crisis, una respuesta eficaz ante situaciones críticas se construye con múltiples personas, diversos recursos tecnológicos e incluso distintas instituciones. Los numerosos casos de adversidades, desde un ataque cibernético hasta un desastre de gran escala, demuestran la necesidad de un trabajo sólido y constante de integración y comunicación entre equipos, tecnologías y entidades.

En grandes tragedias, vemos esto en la práctica: equipos internos actuando de manera colaborativa y coordinada entre sí y con organizaciones externas, como organismos públicos de asistencia, autoridades técnicas y gubernamentales (bomberos, policía, servicios forenses, etc.).

Sin embargo, este poder de integración, cooperación y comunicación fluida no surge espontáneamente en el momento crítico. Para que funcione de manera cohesionada y armónica, es necesario construir previamente este sentido de comunidad y trabajo conjunto, asegurando que todos estén comprometidos y conscientes de sus roles.

Para gestionar una crisis, es fundamental contar con un grupo integrado y preparado para enfrentar emergencias de forma unida, rápida y asertiva.

| Consejo 29

Públicos de interés y la relación con ellos

Las relaciones se construyen antes (y no durante) una crisis.

En el proceso de prevención y preparación, es fundamental mapear a los públicos de interés (o stakeholders), es decir, aquellos con los que la organización se relaciona y que tienen un impacto directo o indirecto en su desempeño: accionistas, colaboradores, terceros, proveedores, comunidad, gobierno, prensa, influencers, entre otros.

Para desarrollar este mapeo, es necesario analizar los escenarios interno y externo, identificar a los públicos involucrados (por jerarquía, influencia o nivel de participación) y estructurar formas adecuadas de comunicación con cada uno, considerando sus expectativas, necesidades y grado de impacto.

Conocer a estos públicos y acercarse a ellos permite construir relaciones accesibles y transparentes, lo que marca una gran diferencia tanto en la prevención de crisis como en su gestión cuando ocurren.

La buena reputación construida en momentos de calma se convierte en un valioso capital en momentos de crisis.

| Consejo 30

Desarrolle mensajes clave

La rapidez y la asertividad en la respuesta son algunos de los principales factores que contribuyen al éxito en la contención de una crisis. Y para que esto ocurra, es fundamental que la mayor cantidad posible de detalles esté definida o, al menos, bien adelantada.

Por lo tanto, deje preparados todos los contenidos posibles de los mensajes que serán utilizados inmediatamente después de que se desencadene una situación crítica.

Para ello, es importante prever diferentes escenarios, públicos y canales de comunicación, y construir los mensajes de acuerdo con cada uno de ellos. Es decir, además de los mensajes destinados al público general, considere también el desarrollo de contenidos dirigidos a grupos específicos de stakeholders (accionistas, comunidad, etc.).

Por supuesto, el texto final solo se concluirá en el momento de la crisis real, ya que siempre será necesario revisarlo, actualizarlo o ajustarlo según el contexto vigente.

Sin embargo, tener esta etapa bien avanzada permitirá enfocar tiempo y energía en lo que realmente importa: la rapidez de respuesta y la acción.

| Consejo 31

Diversifique los canales y los formatos de comunicación

Durante una crisis, la organización necesita asumir rápidamente el control de la información. En este contexto, el timing de respuesta de la Comunicación es esencial para evitar que la situación escale o se convierta en una crisis de proporciones incontrolables.

Una buena práctica en Comunicación de Crisis es diversificar los canales y también los formatos de comunicación con cada uno de los públicos (stakeholders) previamente mapeados.

Es en este momento cuando los mensajes clave, cuyos “esqueletos” deben estar preparados con anticipación, deben actualizarse y adaptarse al escenario actual. Aunque la información base sea la misma en todos los mensajes (qué ocurrió, posicionamiento de la empresa, qué se está haciendo, etc.), no se recomienda comunicar a todos los públicos por el mismo canal ni con el mismo formato, ya que esto afecta directamente su efectividad.

Un comunicado de prensa, por ejemplo, se construye con un lenguaje dirigido a ese público específico, que no es adecuado para colaboradores, comunidad o clientes. Para cada uno de estos grupos, se debe planificar la mejor forma, contenido, lenguaje y canal para comunicarse.

En crisis que involucran la imagen y reputación de la empresa, es necesario intensificar la comunicación, haciéndola más ágil y transparente, utilizando también los canales propios de la organización, como redes sociales, sitio web corporativo y canales de atención al cliente.

Si la crisis está relacionada con temas sensibles y/o impacta la vida de las personas involucradas, se recomienda fuertemente que el portavoz de la organización se pronuncie públicamente, ya sea mediante declaraciones escritas a la prensa o incluso a través de un video oficial en redes sociales. Sin embargo, se deben evitar conferencias de prensa, ya que dificultan el control de la comunicación.

Los colaboradores, proveedores y terceros (público interno) también deben ser priorizados en la recepción de la información, con mensajes alineados, ya que pueden convertirse en grandes aliados en estos momentos: al contar con información correcta, pueden compartirla con sus entornos y ayudar a difundir la verdad frente a rumores y fake news, que suelen surgir y propagarse rápidamente en estos contextos.

Este cuidado permitirá que todos los públicos reciban la información en el momento adecuado, de la manera más apropiada y con mayor efectividad. 38

| Consejo 32

Comunicación de crisis rápida y asertiva

En la Era Digital, ante un incidente grave y de gran magnitud, es muy probable que alguien lo fotografíe, lo filme y difunda las imágenes en redes sociales. El gran desafío actual es que esa difusión puede alcanzar a millones de personas en cuestión de minutos.

Frente a este contexto, hay dos puntos clave de atención: tiempo de respuesta y contenido.

Las organizaciones involucradas tienen muy poco tiempo para elaborar un posicionamiento público y asumir el control de la comunicación. Si no actúan con rapidez y asertividad, las especulaciones y versiones imprecisas pueden ganar visibilidad y ser percibidas por el público como la verdad.

Lo que se comunica públicamente es solo la "punta del iceberg". Aunque algunas informaciones sean restringidas o aún no estén claras ni siquiera para la organización, es imprescindible emitir una respuesta pública inmediata, ya que la percepción pública se forma más por lo que se percibe que por la realidad.

Priorice siempre la transparencia en la comunicación y, al decidir qué información divulgar, comparta solo lo necesario y suficiente, incorporando nuevos contenidos a medida que sea pertinente o según evolucionen los hechos.

Defina previamente QUIÉN debe recibir la información, QUÉ debe saber cada público y CÓMO será comunicado (medios, canales, portavoces, etc.).

Una buena práctica en Gestión de Crisis es dejar previamente elaborados textos específicos para distintos escenarios, de modo que en un momento crítico solo deban ajustarse según la situación, haciendo la comunicación más rápida y asertiva.

| Consejo 33

Posiciónese y esté preparado para responder

Existe una creciente exigencia social para que las corporaciones se posicionen frente a temas complejos, como racismo, política, cuestiones de género, entre otros.

Las organizaciones cuentan con entornos cada vez más diversos en múltiples aspectos: étnicos, culturales, generacionales, etc. Son micro representaciones del mundo. Ya sea en debates internos entre colaboradores o en posicionamientos públicos de la organización, es prácticamente seguro que surjan conflictos y desacuerdos, que incluso pueden escalar hacia una crisis.

Si la organización decide manifestar públicamente su postura político-social, debe hacerlo únicamente si está alineada con sus valores, estrategias corporativas y posicionamiento de marca, evaluando (y asumiendo) tanto los beneficios como los riesgos de esa decisión.

Por ello, es fundamental mapear las posibles consecuencias de este contexto y elaborar un plan integral de respuesta para los impactos y eventuales crisis que puedan derivarse.

En resumen: todo posicionamiento genera una reacción. Prepárese para responder.

| Consejo 34

Prepare al liderazgo para comunicarse de forma asertiva

En una situación de crisis, la comunicación del liderazgo desempeña un papel fundamental.

Existe una amplia gama de públicos que deben ser informados, tanto en el ámbito externo (stakeholders, prensa, redes sociales, clientes, etc.) como en el interno (colaboradores, proveedores de servicios, etc.).

Hacia el exterior, solo los portavoces autorizados y debidamente capacitados pueden posicionarse en nombre de la empresa. Pero hacia el interior, es fundamental que todos los líderes mantengan informados a sus equipos, transmitiendo información oficial y alineada con el discurso externo. Este es un aspecto clave, ya que la presencia y el diálogo abierto con los líderes reducen los rumores y la incertidumbre dentro de la organización, influyendo directamente en el equilibrio emocional, el desempeño de los equipos y los resultados.

La gerencia media debe contar con la información que será retransmitida y con objetivos de comunicación claros, para que todos comprendan la magnitud e impactos de la crisis, los desafíos a enfrentar, la estrategia de la organización y los próximos pasos.

Asimismo, es importante que la alta dirección se dirija a todos los colaboradores, demostrando transparencia, generando confianza y promoviendo el compromiso.

En resumen, en ambas direcciones (interna y externa), es necesario que:

- los líderes estén preparados para comunicarse de forma asertiva;
- los mensajes transmitidos estén cohesionados y alineados entre sí;
- el flujo de la información esté bien definido;
- los canales y tipos de lenguaje estén dirigidos de acuerdo con los públicos.
- Para establecer una comunicación interna y externa clara, eficaz y segura, el liderazgo debe ser previamente capacitado.



CONTENCIÓN Y RESPUESTA *DURANTE UNA CRISIS*

| Consejo 35

Activación efectiva de los equipos en situaciones críticas

En la Era Digital, la tecnología es una gran aliada en la Gestión de Crisis.

Evalúe cuán lento es llamar individualmente a las personas en una situación de emergencia, cuando el tiempo es un factor absolutamente decisivo. O esperar hasta que vean las llamadas y mensajes para recién entonces incorporarse al proceso. Las emergencias no esperan...

La eficiencia tecnológica acelera la respuesta ante situaciones críticas y, por ello, es fundamental contar con este apoyo.

Busque plataformas de comunicación específicas para situaciones críticas, que activen a los equipos de forma simultánea (incluso superando la configuración de “no molestar”) y de manera redundante (es decir, insistiendo automáticamente por varios canales: llamadas, SMS, correo electrónico, etc., hasta que la persona responda).

Esto, además de garantizar que el aviso llegue a las personas clave, permite actuar de forma rápida y eficiente, un factor que puede cambiar el desenlace y minimizar los impactos negativos.

| Consejo 36

Assessment para la Gestión de Crisis

Como el propio término indica, assessment significa "evaluación". Este proceso es el primero que debe realizarse tras la constatación de un incidente crítico que involucra a la organización.

Comprender lo que está ocurriendo, analizar los hechos conocidos hasta el momento y los impactos generados es fundamental para elaborar escenarios y planificar las acciones de contención y la comunicación con los públicos afectados.

El assessment situacional está compuesto por las siguientes herramientas:
Herramienta de Análisis de Problemas – en la que algunas de las preguntas a considerar son:

- ¿Qué ocurrió? ¿Dónde hubo error o falla?
- ¿Cuál es la naturaleza del problema?
- ¿Qué preocupaciones y emociones deberán gestionarse?
- ¿Cuál es la magnitud del problema?
- ¿Qué activos, públicos y mercados serán afectados?
- ¿Cuál es la solución?
- Etc.

Este análisis permite comprender la naturaleza del problema desde una perspectiva externa y obtener una evaluación inicial de su gravedad, magnitud y urgencia.

No siempre todas las respuestas estarán disponibles en un primer momento, pero a medida que la situación evoluciona, es importante buscarlas y actualizar tanto el análisis como los escenarios (peor escenario, mejor escenario y escenario más probable).

Herramienta de Sensibilidades del Mercado – permite entender el contexto externo en torno al incidente, las condiciones del entorno, el nivel de interés externo y las sensibilidades y percepciones públicas que pueden amplificar la crisis.

Herramienta de Análisis de Impacto – evalúa los impactos externos sobre las partes interesadas. Ayuda a comprender cómo el incidente afecta a cada público en términos prácticos y emocionales, así como en el control de la situación.

A partir de la comprensión de las percepciones y de la realidad de los impactos en el negocio, se definirán las acciones y comunicaciones para cada público involucrado.

Un assessment bien implementado ayuda a la organización a responder de manera más eficiente ante incidentes críticos o crisis.

| Consejo 37

Instituya una Sala de Crisis

Una etapa muy importante en el proceso de Gestión de Crisis es la creación de una Sala de Crisis, también conocida como Sala de Situación o War Room.

Se trata de un espacio —físico o virtual— que reúne a las personas y áreas involucradas en una crisis para analizar la situación, comprender el contexto y sus impactos, realizar el monitoreo, alinear posicionamientos y definir conjuntamente las acciones de respuesta que se implementarán, siempre buscando el menor impacto posible para la organización.

Para que, en el momento de la emergencia, esta reunión de las personas clave ocurra rápidamente, es fundamental tener previamente identificado quiénes forman parte del Comité de Crisis, es decir, el grupo multidisciplinario cuyas funciones, aunque sean parciales, están vinculadas a la contención de los efectos de la crisis.

La Sala de Crisis debe tener un tiempo determinado y una agenda definida. Su principal objetivo es garantizar una comunicación eficaz, permitir una rápida toma de decisiones y coordinar las acciones de las distintas partes involucradas, hasta lograr el control de la situación y el retorno a la normalidad.

El área de Comunicación desempeña un papel fundamental dentro de la Sala de Crisis. Es responsable de emitir mensajes y posicionamientos públicos, apoyar a los portavoces, atender las demandas de la prensa y de otros stakeholders, y mantener a la sala informada sobre la repercusión externa y los avances de la crisis. Incluso después de que el punto más crítico haya pasado, es importante mantener el monitoreo y seguimiento durante un tiempo, y estar preparados para actuar preventivamente ante cualquier nuevo indicio de riesgo.

| Consejo 38

Los sentimientos en la comunicación de crisis

Ante un evento crítico o una crisis ya desencadenada, es seguro que algunos públicos se verán afectados negativamente, unos más y otros menos.

Al analizar a estos públicos, estudios han identificado sentimientos comunes en estas situaciones, como el miedo y la ira. Sin embargo, se ha observado que el sentimiento más frecuente entre los públicos impactados durante eventos críticos es la ansiedad.

Por lo tanto, para lograr una comunicación de crisis eficaz, es fundamental considerar, en primer lugar, la necesidad de reducir la ansiedad de los públicos involucrados.

¿Y cómo hacerlo?

Principalmente, entendiendo la causa de la ansiedad en cada uno de ellos, ya que, ante un mismo evento, las preocupaciones y los temores pueden ser distintos entre los diferentes públicos impactados.

Si la organización es capaz de identificar estos sentimientos para cada público y, posteriormente, orientar la comunicación para responder a las cuestiones esenciales desde los primeros momentos, la tendencia es que las personas se sientan más contenidas, menos ansiosas y, en consecuencia, con menos miedo e ira.

Considerando este contexto, además de respeto, cuidado, transparencia, claridad y rapidez en la respuesta, su organización contará con todos los elementos fundamentales para una comunicación de crisis efectiva.

| Consejo 39

Proteja su marca de una crisis en las redes sociales

Uno de los grandes desafíos actuales para las organizaciones es reducir los riesgos de una crisis reputacional en el entorno digital. Esto puede lograrse mediante el monitoreo constante de las redes sociales y, aún más importante, estableciendo una escucha activa y bidireccional con quienes interactúan con la marca. También vale la pena invertir en la creación y fortalecimiento de una comunidad de consumidores, para generar embajadores de marca y contar con un “termómetro” de la percepción pública.

Aun así, cualquier organización, sin importar su tamaño o sector, está expuesta a una crisis reputacional digital, ya que estas pueden originarse en diversas fuentes: reclamos de clientes, comportamientos de colaboradores, publicaciones inapropiadas, irregularidades en la cadena de terceros o proveedores, entre otros.

Internet amplifica las noticias con gran rapidez debido a su capacidad de difusión. Sin embargo, estudios demuestran que los contenidos con sesgo negativo (malas noticias, escándalos, fake news, etc.) se viralizan siete veces más rápido que los contenidos neutros o positivos.

Por ello, es esencial contar con un plan de prevención y preparación para estas situaciones, basado en los pilares de la velocidad, la transparencia y la comunicación.

En términos generales, cuando una crisis estalla, es importante:

- actuar con rapidez y asertividad;
- pronunciarse lo antes posible a través de los canales oficiales;
- ser transparente sobre lo ocurrido;
- disculparse en caso de errores o accidentes;
- adoptar medidas para resolver o reparar la situación;
- y mantener informados a los públicos sobre todo lo que se está haciendo.

Dependiendo de la magnitud y repercusión, puede ser necesario dedicar un periodo prolongado y un trabajo intenso de monitoreo y recuperación de la imagen de la organización.

| Consejo 40

*El tiempo de respuesta salva vidas,
organizaciones y la naturaleza*

Ante una emergencia, una respuesta rápida es crucial.

Saber qué hacer en cada escenario materializado y actuar de manera ágil y asertiva minimiza los impactos financieros, ambientales, reputacionales, entre otros.

Esto es lo que permite contener los daños y proteger a las personas, las organizaciones y el ecosistema. Cuanto más rápidas y eficientes sean las acciones de respuesta, mayores serán las probabilidades de reducir las pérdidas y recuperar el control.

Para lograr esta agilidad, es esencial implementar procesos y tecnologías adecuadas.

Invierta en plataformas especializadas que garanticen la activación inmediata y masiva de los equipos, faciliten la comunicación entre los integrantes y pongan a disposición los checklists que deben seguirse en cada situación.

En una situación crítica, cada segundo cuenta. Aprovechélos al máximo.

| Consejo 41

Durante una crisis, utilice un canal de comunicación dedicado

Muchas empresas, al momento de comunicarse con las personas necesarias para resolver un incidente, utilizan plataformas de mensajería cotidianas, en las que los mensajes importantes se pierden entre otros y el proceso no queda debidamente documentado.

Además, son frecuentes los casos en que estas plataformas sufren interrupciones, sanciones, dejan de funcionar, son bloqueadas en determinados países o cambian su usabilidad, entre otros factores.

Existen plataformas tecnológicas diseñadas por especialistas, específicamente para facilitar el flujo de acción y comunicación en momentos críticos. Estas herramientas cuentan con diversas funcionalidades integradas, como activación de emergencias, avisos masivos, acceso a protocolos y muchas otras capacidades que hacen que el proceso de Gestión de Crisis sea más fluido, ágil y eficaz.

Durante una crisis, contar con un canal de comunicación exclusivo marca una gran diferencia. ¡Pruébelo!

| Consejo 42

Sepa qué priorizar en el momento de la crisis

Durante el proceso de Prevención y Preparación para una crisis, es necesario mapear riesgos y distintos escenarios críticos, evaluando cómo afectarían los diferentes aspectos de su negocio.

Y más aún: identificar qué debe priorizarse en el momento de enfrentarlos.

La Matriz G.U.T. (o Matriz Kepner-Tregoe) es una excelente herramienta para ello (que, por supuesto, debe utilizarse en la etapa de mapeo de riesgos y no durante la emergencia). Esta herramienta ayuda a priorizar procesos y agiliza la toma de decisiones al definir el nivel de importancia de cada acción.

La matriz permite evaluar los elementos en una escala de 1 (no es grave ni urgente y no genera perjuicios) a 5 (extremadamente grave y urgente; si no se resuelve, la situación empeorará de inmediato), y clasificarlos en función de:

- Gravedad: la seriedad del problema y cómo afecta a la organización y a las personas, a corto y largo plazo;
- Urgencia: en cuánto tiempo debe resolverse el problema para evitar que se agrave;
- Tendencia: el potencial que tiene el problema de crecer y empeorar, afectando los procesos.

Aunque se hayan previsto distintos escenarios, es imposible anticipar todos los desdoblamientos. Además, cualquier variable puede cambiar durante una crisis, lo que hace que algunos aspectos solo puedan evaluarse en el momento. Por ello, es fundamental comprender los conceptos detrás de esta herramienta para poder adaptar las acciones según lo exija la situación.

| Consejo 43

Acceda a los protocolos en cualquier momento y lugar

Los manuales o protocolos de gestión de crisis guardados en un cajón o en un directorio del computador no sirven de nada. Para ser eficaces, deben ser accionables. Además, es imposible prever cuándo ocurrirá una emergencia y dónde estarán los equipos: una crisis puede desencadenarse por la noche o durante un fin de semana, cuando todos están fuera de las instalaciones de la empresa.

Para garantizar la asertividad en la gestión de una crisis, es necesario que todos tengan fácil acceso —dondequiera que estén— a los checklists y protocolos de respuesta a emergencias, que indican cómo actuar ante una situación crítica.

Las herramientas tecnológicas especializadas en Gestión de Crisis permiten consultar, desde la palma de la mano, los protocolos y las acciones que deben ejecutarse en el momento de la adversidad.

Todo el equipo puede visualizar el avance, que se actualiza en tiempo real, y el proceso queda completamente documentado.

Las plataformas con funcionalidades como estas simplifican el acceso, mantienen a todos informados sobre la situación y hacen que los procedimientos sean más fáciles de ejecutar.

| Consejo 44

La acción y la comunicación deben ocurrir al mismo tiempo

En una crisis, la prioridad es responder de forma rápida y asertiva, con el objetivo de minimizar los impactos y recuperar el control.

Sin embargo, es esencial que, de manera simultánea a la respuesta a la emergencia, la organización asuma desde el inicio el control de la comunicación con los públicos involucrados y se convierta en la fuente oficial de información. Las declaraciones deben ser informativas, pero también orientativas y preventivas, para evitar que la situación se agrave.

Aunque en los primeros momentos haya pocos hechos confirmados, es importante que los comunicados sean objetivos, claros y transparentes. Actualícelos a medida que el proceso avance, a través de canales oficiales y adecuados.

Una acción con comunicación inadecuada o inexistente puede agravar la crisis. Por otro lado, una comunicación sin acción se convierte en un discurso vacío y sin credibilidad.

Por lo tanto, tenga siempre presente: ¡la acción y la comunicación deben ir de la mano!

| Consejo 45

*No toda emergencia es una crisis.
Pero puede convertirse en una.*

Según la ISO 22300 de Seguridad y Resiliencia, un incidente es cualquier “evento que puede constituir o derivar en una interrupción, pérdida, emergencia o crisis”.

Una emergencia se define como un “evento o suceso repentino, urgente y generalmente inesperado que requiere una acción inmediata”.

Por su parte, la crisis es el siguiente nivel más alto de escalada después de una emergencia. Se define como una “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”.

Esta última genera un alto nivel de tensión y amenaza, altera y desestabiliza el entorno en el que ocurre, afecta a los públicos con los que la organización se relaciona y provoca diversos impactos negativos. En un escenario de crisis, es difícil prever la gravedad, la duración y las consecuencias de sus desdoblamientos.

La gran cuestión es que una simple emergencia, si se gestiona de forma inadecuada, puede desencadenar una crisis de enormes proporciones.

Para evitar que una situación crítica escale a ese nivel, es fundamental que la organización esté preparada para responder de manera ágil y asertiva, minimizando los daños y recuperando el control lo más rápido posible.

| Consejo 46

Asuma la responsabilidad por una situación adversa

Asumir la responsabilidad por un incidente no significa, necesariamente, asumir la culpa.

Si un problema no fue causado directamente por su organización, pero la involucra de alguna manera, exprese empatía y solidaridad hacia los afectados y comunique que, aunque no esté directamente vinculada al caso, se compromete a brindar apoyo en lo que sea necesario. Y, por supuesto, cumpla con ese compromiso.

Pero si ocurrió algo dentro de su institución que efectivamente provocó un evento adverso, es fundamental lamentar lo sucedido, disculparse con los públicos involucrados e informar periódicamente sobre los resultados de las investigaciones (si corresponde) y las acciones que se están tomando para corregir la situación.

Más allá de la preocupación por críticas o posibles impactos reputacionales y profesionales, las organizaciones deben adoptar esta postura de forma genuina, motivadas por una actitud sensible y empática hacia los afectados (especialmente en casos que involucren lesiones o pérdida de vidas).

Al evadir la responsabilidad, la organización transmite que no le importa o que no está abierta al diálogo. En cambio, al asumirla y abrir canales de comunicación y apoyo, demuestra disposición, receptividad y compromiso con la solución.

Expresar solidaridad y ponerse a disposición es una forma positiva y respetuosa de cuidado y conexión con las personas involucradas.

| Consejo 47

¡Preocúpese por documentarlo todo!

Durante la planificación y el desarrollo de las estrategias de Gestión de Crisis de su organización, establezca una forma práctica y eficiente de documentar los procesos realizados (antes, durante y después).


Contar con el registro de todas las fases de gestión de un incidente crítico —observando el desarrollo de las tareas, la actuación del equipo y qué, cómo y por qué se tomaron las decisiones— es fundamental para comparar lo previsto con lo ejecutado y promover mejoras.

Al evaluar posteriormente toda la situación, es posible ajustar el plan de respuesta, revisar protocolos, puntos de encuentro, equipos de protección y seguridad, e incluso reforzar entrenamientos que hayan mostrado debilidades.

Además, disponer de esta documentación también protege y respalda a la empresa al momento de demostrar a los familiares de las víctimas las acciones realizadas, así como en investigaciones y procesos judiciales llevados a cabo por las autoridades competentes (ya que, dependiendo de la crisis, esta etapa puede ser necesaria).

Por último, al evidenciar todo lo que se hizo ante una situación adversa, la empresa demuestra transparencia, preparación y preocupación por el bienestar de las personas, lo que contribuye a fortalecer su credibilidad frente a los distintos públicos con los que interactúa.

En caso de duda, documente. Y apóyese en plataformas tecnológicas diseñadas para ello.



RECUPERACIÓN
Y
APRENDIZAJES
DESPUÉS
DE UNA CRISIS

| Consejo 48

Aprenda de las crisis

Toda situación adversa trae aprendizajes importantes.

Al realizar el ejercicio de Lecciones Aprendidas inmediatamente después de una crisis, la organización madura en su preparación para futuras crisis.

Por eso, una vez controlada la crisis y en un contexto de normalidad, es fundamental reunir al equipo para analizar cómo fue la Gestión de la Crisis desde diferentes perspectivas, además de identificar oportunidades de mejora y elaborar Planes de Acción para optimizar los procesos de Gestión de Riesgos y Crisis.

Aprender de las crisis vividas por otras organizaciones, incluso de sectores distintos, también es un ejercicio que aporta valiosas lecciones. Estas referencias pueden ayudar a evitar ciertos escenarios críticos o, al menos, proporcionar más herramientas para enfrentar eventuales crisis de naturaleza similar.

Al fin y al cabo, aprender de los errores de otros siempre es mejor que aprender de los propios.

| Consejo 49

Cómo realizar el ejercicio de Lecciones Aprendidas

En el proceso de Gestión de Crisis, una etapa de gran importancia — y muchas veces olvidada— es la posterior al retorno a la normalidad, enfocada en la recuperación y en los aprendizajes derivados de la crisis.

A través del ejercicio de análisis de las Lecciones Aprendidas, una organización puede desarrollarse para mitigar mejor los riesgos y estar más preparada para enfrentar futuras crisis.

Esta práctica debe ser estructurada y constante, además de realizarse periódicamente por el Comité de Crisis, ya sea revisando incidentes críticos de la propia organización o analizando casos de otras empresas, incluso de distintos sectores.

Es importante que el ambiente en el que se realice este ejercicio sea colaborativo y positivo, sin “caza de culpables”, con el objetivo exclusivo de desarrollar al equipo y mejorar los procesos.

Por último, una buena práctica es registrar los aprendizajes, incluyendo fortalezas, oportunidades de mejora y planes de acción, con responsables definidos y plazos de ejecución.

También es importante destacar que el ejercicio de Lecciones Aprendidas debe ser sistemático, formando parte de las prácticas de gobernanza de la Gestión de Crisis de la organización.

| Consejo 50

Tipos de recuperación después de una crisis

La recuperación consiste en las acciones necesarias para ayudar a restablecer un entorno “normal” en los lugares afectados por un evento no deseado. Para ello, se desarrollan programas y actividades que contribuyen al retorno de las condiciones a un nivel mínimo aceptable para la organización.

Dependiendo del riesgo materializado, las acciones de recuperación pueden iniciarse junto con las acciones de respuesta. Para ello, es importante identificar cuáles son las actividades críticas de la organización y el plazo necesario para que vuelvan a un nivel mínimo aceptable. Considere también las leyes, normativas y contratos aplicables.

Vea cómo proceder en algunos tipos de recuperación:

- Recuperación productiva: continúe, en la medida de lo posible, con el cronograma de entregas y comuníquese con los públicos involucrados para reevaluar plazos;
- Recuperación estructural: reasigne actividades, retome servicios, obtenga nuevos equipos y restaure edificios y terrenos;
- Recuperación legal: reúna toda la documentación necesaria, presente pruebas y comprobantes, y responda a los procesos judiciales en todas las instancias necesarias;
- Recuperación del negocio: designe responsables para la toma de decisiones y sistemas para la implementación de contratos y registros;
- Recuperación humana (física, emocional y psicológica): brinde asistencia psicológica y de salud, además de apoyo y seguimiento a la recuperación de los afectados y sus familias;
- Recuperación reputacional: proporcione información actualizada a los medios, comuníquese de forma objetiva y transparente en redes sociales y fortalezca relaciones con líderes de opinión.

La recuperación ante desastres es una actividad indispensable para organizaciones de todos los tamaños y debe llevarse a cabo de manera continua y planificada. Invierta en una política de recuperación eficaz, orientada al futuro, y prepare los recursos necesarios antes de que ocurra un desastre real.

Conclusión

Para prepararse ante escenarios de crisis, es necesario pensar en crisis y en todas las posibilidades (por más remotas que sean) de impactos, desdoblamientos, intensidad y duración.

Solo así es posible considerar la mayor cantidad de detalles y sus respectivas acciones, para enfrentar crisis que eventualmente puedan ocurrir.

Esta guía ofrece algunos pasos, llama la atención sobre puntos clave y orienta ciertas acciones. Sin embargo, no abarca todas las oportunidades para evitar o prevenir situaciones adversas. Cuando se trata de Gestión de Crisis, ¡el límite es el cielo!

Además, aquí se contemplan acciones genéricas, aplicables a organizaciones de cualquier tamaño y sector, pero la realidad es que cada negocio tiene sus particularidades y vulnerabilidades propias.

La mejor manera de gestionar crisis es reunirse con un equipo diverso y comprometido para evaluar las especificidades de su negocio y definir qué es lo más adecuado en términos de prevención y preparación ante adversidades.

¡Manos a la obra y buen trabajo!

COSAFE LATAM

Nuestra intención es que este material sea construido de manera colaborativa.

Si sintió la falta de algún consejo, tiene dudas o alguna sugerencia, envíenos un correo electrónico a:

contato@cosafe.com.br

Este material fue desarrollado por el área de Comunicación y por la división de Consultoría de la empresa Cosafe, exclusivamente para divulgación externa. Su reproducción parcial o total, así como la modificación parcial o total de las metodologías específicas aquí presentadas, sin el consentimiento de los responsables de la Consultoría, puede dar lugar a acciones legales conforme a la Ley de Derechos de Autor.

