



# Las nuevas exigencias y escenarios de manejo de crisis frente a una pandemia

Panamá, Junio 2020

La crisis originada por la aparición del COVID-19 y la posterior pandemia global tomó a muchas empresas por sorpresa, aun las que disponían de planes de respuesta a crisis y continuidad de negocio (BCP's), pues un evento de estas características, dimensiones y potencial de agravamiento no estaba contemplado integralmente en sus análisis de riesgo. Otras empresas, sobre todo globales, que crearon planes de respuesta a pandemias hace más de 10 años, como fue el caso del H1N1; SARS; MERS y Ébola, entre otras, parecieran no haber actualizado y probado su capacidad de respuesta, lo que se tradujo en algunos casos en acciones iniciales lentas y poco efectivas, tal y como lo señala la analista Lisa M. Kooning (Journal of Business Continuity and Emergency Planning, March 2020).

***Una pandemia, como evento catastrófico de escala potencialmente global, ya debe constituir parte esencial de un plan de continuidad de negocios de cualquier organización. Y este requerimiento es todavía más crítico para aquellas que proveen productos y servicios vitales, como son equipos y productos médicos, alimentos, infraestructura y telecomunicaciones, entre otras.***

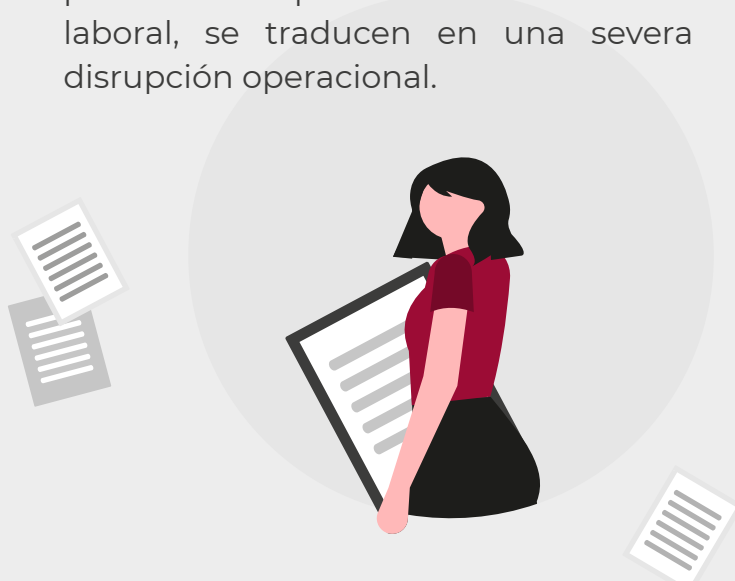


Como en toda gestión de crisis, los planes deben ensayarse y actualizarse, a la luz de los eventos que todos estamos sobrellevando. Es una exigencia, de cara al presente y al futuro, de la cual puede depender la sobrevivencia de muchas organizaciones.

Desarrollar la capacidad de respuesta que se requiere no es tarea fácil. Quizás es uno de los tipos de crisis más complejas que puede enfrentarse, especialmente por su duración e impacto en el desenvolvimiento de organizaciones, sociedad, países y comunidad internacional en general.

**Las áreas de riesgo que deben considerarse son complejas y comprenden, entre otras:**

1 La más impactante en primera instancia, como es la potencial afectación de trabajadores y empleados por la exposición a los agentes causantes y su posterior incapacidad, lo que puede causar ausentismos importantes que, al sobrepasar un 40 por ciento de la fuerza laboral, se traducen en una severa disrupción operacional.



2 Las medidas de aislamiento y distanciamiento que también afectan la disponibilidad plena del personal.

3 La necesidad de disponer e implantar de manera expedita y eficiente tecnologías y recursos que permitan el trabajo a distancia.

4 La rápida atención a cortes parciales o totales en la cadena de suministros, transporte y distribución, con el impacto consecuente en la capacidad de producción. Estos cortes pueden tener impacto global, si la crisis afecta a países proveedores de materias primas o mercados de destino y que deciden, como en la presente situación, el cierre de fronteras y del tráfico aéreo.

5 **La inevitable reducción de ingresos y ganancias que afecta la continuidad de gestión.**

6 La reducción, total o parcial, de ventas de productos u oferta de servicios por ausencia de demanda, lo que puede obligar a tomar acciones de ajustes salariales, reducción de beneficios o hasta despidos importantes de personal.

Todos estos eventos tienen el potencial de afectar significativamente la reputación organizacional, la imagen de marca y amenazar la continuidad de sus actividades.

# Trabajando con la base actual \_\_\_\_\_

Los planes de continuidad de negocios creados para enfrentar desastres naturales (según la clasificación de Otto Lerbinger), si se tienen, disponen de los elementos de planificación y respuesta que pueden servir para una adición importante destinada al manejo de pandemias. Hay, por supuesto, marcadas diferencias, sobre todo porque los desastres naturales normalmente afectan áreas muy confinadas, mientras que una pandemia tiene el potencial de extenderse a un país entero. La otra significativa diferencia reside en la duración de evento y la escalada de agravamiento que puede darse en el tiempo, lo cual demanda el disponer, en la planificación de respuesta, capacidades y medidas contingenciales de largo desarrollo.

***“ ... cómo todo ejercicio de respuesta estratégica, se deben considerar diversos tipos de escenario de probabilidad e impacto, que van desde eventos todavía manejables hasta severos niveles de afectación.”***

La incertidumbre que, como en el caso actual, se genera con relación al verdadero impacto de la pandemia, obliga también a las organizaciones a disponer y manejar la más precisa y seria información, así como las recomendaciones que provengan de fuentes creíbles y autorizadas, como son la Organización Mundial de la Salud y las autoridades sanitarias nacionales y locales. Información que debe actualizarse permanentemente para su difusión al propio personal. Los planes deben incluir también el análisis permanente de información de medios de comunicación importantes.

Como todo ejercicio de respuesta estratégica, se deben considerar diversos tipos de escenario de probabilidad e impacto, que van desde eventos todavía manejables hasta severos niveles de afectación.

## Componentes de un plan de respuesta

De acuerdo con Kooning, todo plan de continuidad de negocios frente a una pandemia comprende cuatro áreas esenciales de preparación, independientemente del nivel de severidad del evento: planificación continua de respuesta protección a la fuerza laboral, atención a clientes proveedores y a la comunidad en general. En las actuales circunstancias este tipo de acciones no pueden ser probadas y ensayadas por un tiempo importante, como sería deseable en la puesta en marcha de cualquier esfuerzo de esta naturaleza.

Atendiendo recomendaciones de expertos y del Institute for Crisis Management (ICM) de Estados Unidos, los elementos fundamentales, no limitantes, de un plan de continuidad de negocios frente a una pandemia se suman a continuación:

### **Sobre el equipo de respuesta (crisis team)**

- Ser ellos mismos ejemplo de cómo actuar ante los eventos.
- Una planificación contingencial de reemplazo, cada miembro del equipo debe tener un reemplazo disponible.

### **Disponibilidad de personal frente a un creciente ausentismo**

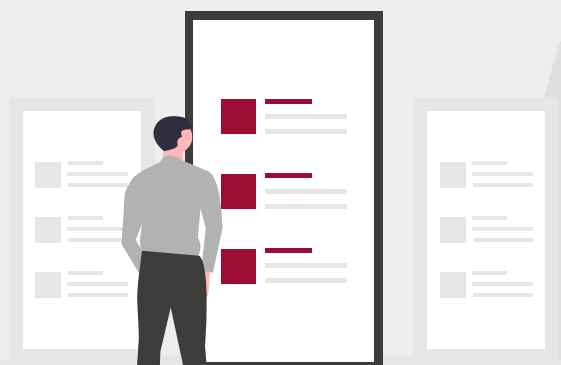
- Entrenamiento interfuncional para posiciones de reemplazo.
- Capacitación para trabajo remoto efectivo.
- Restricción de viajes.
- Procedimientos de sanitización y distanciamiento social.
- Provisión de elementos de bioseguridad.
- Definición de servicios adicionales al personal que puedan ser requeridos sobre una base temporal.

### **Capacidad de sistemas de información y respaldos**

- Soporte tecnológico para el teletrabajo.
- Capacidades para video conferencias.

### **Equipos para el trabajo remoto y acceso a internet**

- Seguridad incrementada de sistemas, acceso a VPN, entre otros.



**Atención a problemas en cadena de suministros**

- Identificación de proveedores de respaldo en caso de afectación de la capacidad de entrega de proveedores primarios.

**Alternativas para la oferta de bienes y servicios**

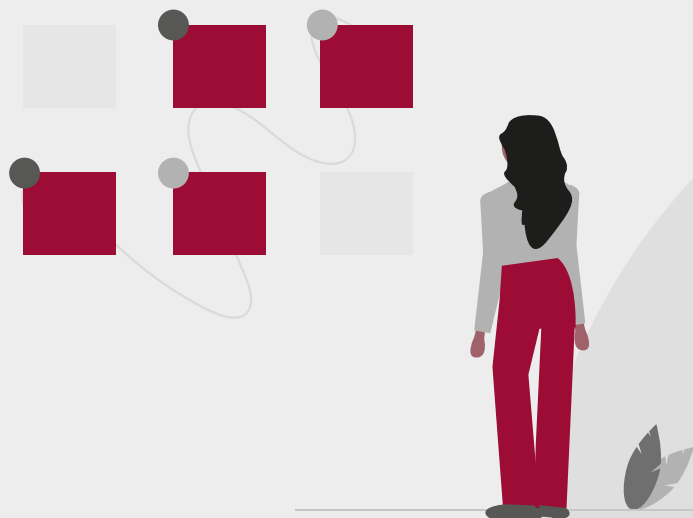
- Acciones de protección a clientes, consumidores y público en general.
- Instrucciones y protocolos de minimización de contacto entre empleados y clientes, incluyendo equipos y productos de bio seguridad.
- Diseño y despliegue de piezas de señalización para información a consumidores, clientes y público.

**Consideraciones de salud pública**

- Acceso a fuentes creíbles de información.
- Colaboración apropiada con otras organizaciones.
- Intercambio de mejores prácticas.

**La rápida conceptualización e implementación de los planes, ya sea actualizando existentes o materializando uno nuevo, aumenta las posibilidades de que la organización transite con mayor efectividad una prolongada crisis.**

**El asesoramiento de empresas especializadas, en un esfuerzo de apoyo “on going”, puede ser extremadamente útil para acelerar la preparación y la capacidad de respuesta. Y en la postcrisis, el entrenamiento integral de los equipos responsables se constituirá en la garantía de un manejo futuro cada vez más efectivo de las contingencias.**



# ***Las comunicaciones internas y la responsabilidad social***

Quisiéramos hacer referencia a dos exigencias que definitivamente se deben atender cuando se enfrenta el reto de responder a la crisis derivada de una pandemia.

La primera exigencia es la de más y distintas comunicaciones internas, que deben trascender lo meramente informativo para constituirse en un proceso cohesionador y fortalecedor de la moral interna de la organización. Son tiempos de incertidumbre y por consiguiente de ansiedad. Muchos de los trabajadores están en sus casas, algunos conectados por el teletrabajo y otros expectantes de lo que la empresa pudiera decir y hacer, de cara a un futuro que luce incierto y hasta negativo.

Más que esperar buenas noticias, en tiempos de incertidumbre los trabajadores lo que quieren es información veraz y oportuna; saber a qué atenerse. Las facilidades de comunicación que garantizan el teletrabajo y el funcionamiento virtual de equipos deben estar también al servicio de mensajes pautados en el plan de comunicaciones, tanto sobre la pandemia en sí y las recomendaciones que la empresa promueve, como de qué está haciendo la empresa para enfrentar el impacto de la crisis en todos los órdenes, incluyendo las medidas más dolorosas que deban tomarse. Es deseable que la información provenga, tanto de la alta gerencia, como de la línea supervisora directa, la cual tiene gran credibilidad en momentos como los que se viven. Para los trabajadores que hacen presencia física en las sedes de la organización, las comunicaciones también deben ser frecuentes y cercanas, combinando de la misma forma mensajes de la alta gerencia e interacciones con el liderazgo del supervisor directo.

En adición a la comunicación de corte vertical descendente, es sumamente útil abrir canales de retroalimentación y diálogo con la gerencia, aprovechando las capacidades de las tecnologías disponibles.

Puede ser sumamente útil considerar, por otra parte, la posibilidad de facilitar el acceso de los trabajadores al apoyo especializado para el manejo de sus afrontamientos personales, como pueden ser los servicios de coaching o counseling.

La otra exigencia, que viene de las expectativas de diversas audiencias, se plantea en términos de la responsabilidad social que se espera de la organización en esos momentos, el cómo puede contribuir a dar soluciones a los problemas económicos y sociales que se están presentando, comenzando con su propia audiencia interna: sus trabajadores. En la crisis por COVID -19 hemos visto ejemplos de empresas que han modificado sus líneas de producción para atender demandas de productos requeridos para el combate sanitario, otras que abren programas de apoyo a públicos más vulnerables, o soportan con sus recursos campañas informativas de amplio alcance, para sólo mencionar algunas iniciativas en desarrollo.

***En adición a los planes de respuesta a crisis, y en el ejercicio de su responsabilidad social, las organizaciones tienen el desafío y la oportunidad de visualizar y prepararse para acciones que pueden contribuir a fortalecer su reputación, en el ejercicio de una responsable ciudadanía corporativa.***







## **Gustavo Romero León**

### **Profesor adjunto del IESA**

Docente del Diplomado  
IESA/Stratego en Gestión  
de la Reputación Corporativa y  
Comunicación Estratégica

*En éste contexto de cambios constantes, IESA y Stratego trabajan juntos en el desarrollo empresarial, a través de la creación de programas de formación tales como el Diplomado en Gestión de la Reputación y Comunicación Estratégica y capacitaciones a empresas y clientes, para incidir favorablemente en una cultura de negocios que valore los activos intangibles como ejes de creación de valor y la disciplina de gestión de riesgos y manejo de crisis como una herramienta fundamental en entornos dinámicos y complejos como los actuales.*

**stratego**



**stratego**

[www.stratego.com.pa](http://www.stratego.com.pa)



[www.iesa.edu.pa](http://www.iesa.edu.pa)



Panamá, Mayo 2020