



## Más fuerte, más en forma, mejor\*

Administración de crisis para la empresa con capacidad de recuperación

\* Documento original: ***"Stronger, fitter, better. Crisis management for the resilient enterprise"***, Deloitte Insights – June 2018. By Peter Dent, Rhoda Woo, Rick Cudworth. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/risk-management/crisis-management-plan-resilient-enterprise.html?id=us:2em:3na:4diGLOB305:5awa:6di:091318&ctr=title&sfid=00330000010E0uRAAS>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Los servicios de administración de crisis, de Deloitte, cubren todo el ciclo de vida de la crisis, ayudando a los clientes a identificar, valorar, prevenir, preparar, responder a, y recuperarse de las crisis. El incremento en eventos catastróficos orientado por factores tales como cambio climático, convulsión política, o amenazas ciberneticas significa que cada organización, en algún momento o en otro, enfrentará una situación de crisis. Nosotros ayudamos a los clientes no solo en los buenos tiempos, sino también en momentos de crisis para proporcionar claridad y confianza cuando realmente importa. Muchos de nuestros clientes han surgido de enormes desafíos aún más fuertes que antes.

## CONTENIDOS

**Prefacio | 2**

**Las crisis están en aumento. ¿Las organizaciones están preparadas? | 3**

**Experimentar una crisis les enseña a las organizaciones a evitarlas | 5**

**Los líderes necesitan más desarrollo para la administración de la crisis | 8**

**La confianza supera la preparación | 10**

**Estar preparado reduce de manera importante el impacto de la crisis | 13**

**Terceros son parte del problema - y de la solución | 14**

**Más fuerte, más en forma, mejor | 15**

# Prefacio

AS CRISIS no son inevitables. Muchas de ellas son evitables, lo cual es la razón por la cual los líderes inteligentes invierten en capacidades de administración la de crisis. Ellos saben que esas fortalezas pueden ayudar a sus organizaciones a evitar daño costoso, y algunas veces irreparable, para las finanzas, la moral del empleado, la marca, y la reputación. La verdaderamente efectiva administración de la crisis va más allá de ser reactivo y simplemente proteger el valor existente. También permite la capacidad de recuperación y alimenta el desempeño futuro, permitiendo por lo tanto que la organización surja más fuerte.

Las organizaciones que son adeptas a la administración de la crisis asumen un enfoque sistemático para mitigar las crisis potenciales y administrarlas cuando surgen, con un centro de atención puesto tanto en preservar como en mejorar el valor. El proceso está anclado en la capacidad de detección que continuamente valora datos internos y externos por señales de cambio o conflicto en el entorno de la compañía. Cuando tales señales aparecen, esas organizaciones saben cómo abordar la situación de una manera que previene que un incidente escale y se convierta en una crisis. En la sociedad y en la economía de hoy, este saber-cómo puede ser crucial para tomar una ventaja competitiva.

La encuesta global 2018 de Deloitte, realizada a más de 500 ejecutivos senior de administración de la crisis, continuidad del negocio, y riesgo, profundiza en las fuentes de esta ventaja competitiva. Con quienes respondieron considerando que el número de crisis está en aumento, es crucial que las organizaciones estén preparadas para responder con agilidad a los múltiples escenarios que hayan sido ensayados y probados.

Igualmente, es vital entender en primer lugar que muchas crisis pueden ser advertidas, permitiendo que las compañías se centren en desempeño y crecimiento. Quizás lo más importante de todo, la diferencia dramática en los resultados cuando la administración principal y los miembros de la junta están involucrados demuestra la urgente necesidad para que los líderes organizacionales de manera proactiva planeen y准备 para las crisis, contribuyan a los planes de administración del riesgo, y hagan parte en simulaciones y ejercicios de crisis – todo lo cual sustancialmente puede mejorar la capacidad de la organización no solo frente al clima, sino aprovechar el poder de la potencial tormenta.

Como siempre, Deloitte está preparado para ayudarle a su organización a construir capacidades más poderosas de administración de la crisis. Para conocer más, por favor visite [www.deloitte.com/crisismanagement](http://www.deloitte.com/crisismanagement).

Saludos,



Sam Balaji



**Sam Balaji**  
Global Leader  
Financial & Risk Advisory

# Las crisis están en aumento. ¿Las organizaciones están preparadas?

**E**MPLEADOS, inversionistas, y otros *stakeholders* son muy conscientes de la creciente amenaza de una crisis – todo desde eventos relacionados-con-el-clima hasta ataques cibernéticos globales. Tienen buena razón para estar preocupados. Casi el 60 por ciento de quienes respondieron a nuestra de más de 500 ejecutivos de administración de crisis consideran que las organizaciones hoy enfrentan más crisis que como lo hicieron hace 10 años. Además, al menos alguno de quienes respondió siente que la magnitud, así como también el número de crisis, está creciendo. “Las crisis se están volviendo más intensas en la medida en que el mundo se vuelve más dinámico,” dice uno de quienes

respondió. “Cualquier evento puede cambiar una situación simple en una masiva.”

Poniendo un punto más fino en el nivel de amenaza, el 80 por ciento de las organizaciones en todo el mundo ha tenido que movilizar sus equipos de administración de la crisis al menos una vez en los últimos dos años, con los incidentes cibernéticos y de seguridad encabezando la lista de crisis que requieren intervención de la administración (figura 1). Y las crisis no siempre son “big bangs” o inmediatamente visibles. Por ejemplo, muchos casos de fraude financiero y otras formas de corrupción pueden hervir a fuego lento bajo el radar durante algún tiempo antes que lleguen a hervir.

**Figura 1. Movilización de equipos de administración de la crisis**

¿El equipo de administración de la crisis en su organización ha sido movilizado por cualquiera de los siguientes tipos de crisis en los últimos dos años?

TRES RESPUESTAS PRINCIPALES



Alguna



Incidente cibernético



Incidente de seguridad



35%  
Incidente de seguridad



34%  
Problema de desempeño



34%  
Problema de gobierno  
y ambiental



9%  
Otro

Base: Todos quienes respondieron (n=523)

Fuente: Encuesta global 2018 de Deloitte sobre administración de la crisis

## ASIA-PACÍFICO, ORIENTE MEDIO, Y ÁFRICA REPORTARON MÁS CRISIS EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

Las posibilidades de crisis crecientes no se están distribuyendo uniformemente en todo el mundo. Organizaciones con sede en la región de Asia-Pacífico (APAC) y en Oriente Medio y África (MEA) es más probable que las organizaciones en otras regiones hayan experimentado más de un tipo de crisis en los últimos dos años. En Oriente Medio y África, casi la mitad tuvo que tratar con tres o más tipos.

Las crisis pueden tener efectos devastadores en el desempeño financiero, la moral del empleado, las ventas, y la reputación de una compañía. Por ejemplo, de las compañías que reportan daño a la reputación, casi tres de cinco (57 por ciento) expresaron un salto en los reclamos del cliente. Los clientes que reclaman a menudo expresan su ira en los medios de comunicación social y desertan hacia los competidores. Tal y como lo dijo uno de quienes respondió: "El entorno de la crisis ha cambiado. Lo que alguna vez fue solo un accidente ahora es una crisis gracias al uso de los medios de comunicación social."

Para mantener la confianza de todos los *stakeholders*, la administración tiene que ser capaz de mitigar los riesgos de las crisis importantes y dirigir las organizaciones efectivamente a través de ellas. Y, además, quizás espoleados por el aumento de la frecuencia de las crisis, las organizaciones están actuando. Por ejemplo, la enorme mayoría de quienes

respondieron la encuesta dice que sus organizaciones tienen en funcionamiento planes de administración de la crisis. Sin embargo, nuestros hallazgos también sugieren que se necesita hacer mucho más para que las compañías eviten el daño financiero y de reputación que una crisis importante puede infligir.

Nuestro análisis de las respuestas de la encuesta reveló cinco perspectivas centrales:

- **Experimentar una crisis enseña a las organizaciones a evitarlas.** Experimentar una crisis galvaniza a las organizaciones para que prioricen el detectar y prevenir las crisis además de administrarlas.
- **Los líderes necesitan más desarrollo para la administración de la crisis.** Ayudar a que los líderes desplieguen el rango completo de competencias bajo la presión extrema de una crisis puede apoyar la toma de decisiones efectiva y la comunicación efectiva cuando más las necesitan.
- **La confianza supera la preparación.** La confianza de la compañía en sus capacidades de administración de la crisis no siempre es proporcional con su nivel de preparación.
- **Estar preparado significativamente reduce el impacto negativo de una crisis.** Esto es especialmente verdadero si la administración principal y los miembros de la junta han estado involucrados en la creación de un plan de crisis y participan en simulaciones de la crisis.
- **Terceros son parte del problema** – y de la solución. Una serie de compañías está incluyendo socios y otras organizaciones externas en la planeación de la crisis.

## ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Este reporte se elabora a partir de los hallazgos de nuestro estudio de 2015 *A crisis of confidence*, que encuestó más de 300 miembros de junta acerca de la administración y preparación para la crisis. Para el estudio actual, una encuesta cuantitativa fue dirigida vía teléfono por ComRes a nombre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. El trabajo de campo ocurrió entre noviembre 2017 y enero 2018. Todos los participantes eran ejecutivos principales de administración de la crisis, continuidad del negocio, y riesgo que estaban:

En posiciones senior de administración, pero por debajo del nivel de la junta.

Trabajando para corporaciones grandes en el sector privado con ingresos ordinarios globales anuales de al menos US\$5 billones para las compañías con sede en los Estados Unidos, y al menos US\$1 billón para todos los otros países.

La encuesta llegó a 523 ejecutivos senior de administración de la crisis, continuidad del negocio, y riesgo a través de 20 países en cinco regiones globales: Norteamérica (respondieron 109), Latinoamérica (114), Europa (106), Oriente Medio/África (69), y Asia-Pacífico (125).

# Experimentar una crisis les enseña a las organizaciones a evitarlas

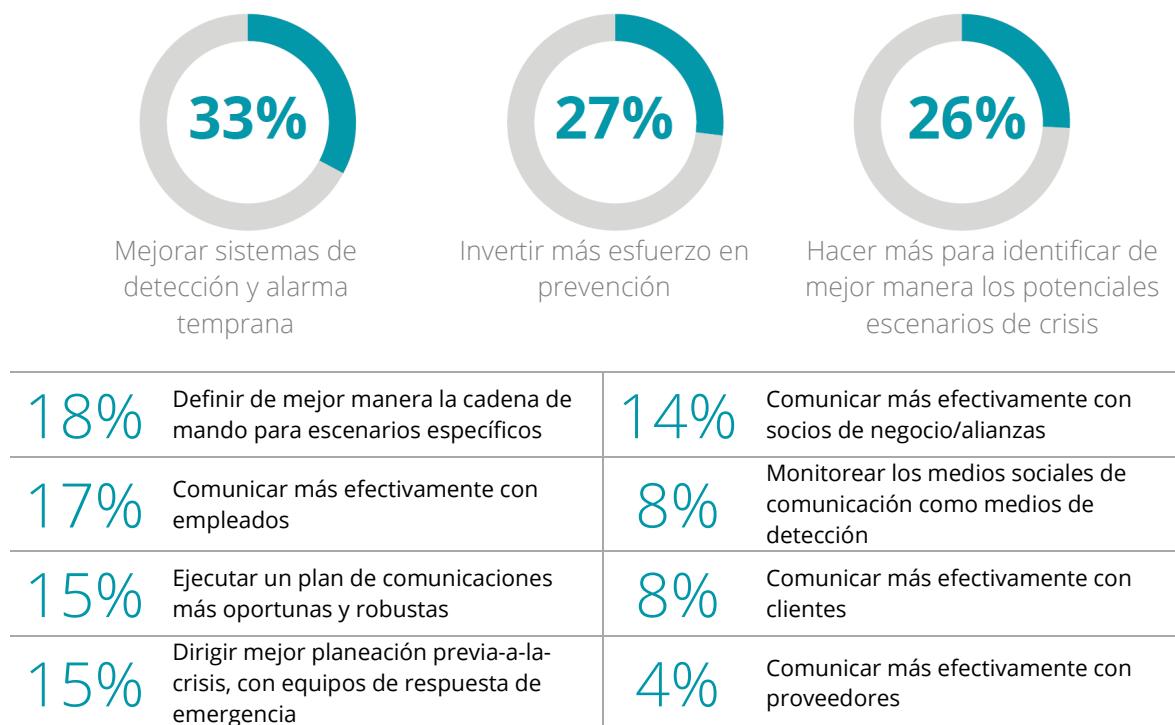
## Qué encontramos: las crisis orientan a las organizaciones para que se centren en alejarse de ellas

Casi el 90 de las organizaciones han realizado revisiones, la mayoría internamente, luego de una crisis. La principal perspectiva proveniente de esos exámenes es que, si bien las crisis recientes no siempre fueron

previstas, pudieron haber sido advertidas. Esto parece que lleva a las organizaciones a que actúen para que prevengan crisis futuras: quienes respondieron identificaron la necesidad de mejorar las señales de detección y alarma temprana, invertir más esfuerzo en prevención, y hacer más para identificar los potenciales escenarios de crisis como las principales tres lecciones aprendidas a partir de la crisis más reciente de sus organizaciones.

**Figura 2. Lecciones aprendidas de haber experimentado una crisis**

[Pensando acerca de una crisis que usted experimentó en los dos últimos años], ¿cuáles, si las hay, son las lecciones que su organización aprendió o que usted haría de manera diferente?



Base: Todos quienes respondieron que experimentaron una crisis en los últimos dos años (n=421)

Fuente: Encuesta global 2018 de Deloitte sobre administración de la crisis

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

## Qué recomendamos: comenzar la administración de las crisis antes que ellas ocurran

La capacidad para prevenir una crisis puede ser fortificada mediante mirar todo el ciclo de vida de una crisis en lugar de solo preparación y respuesta (figura 3). La administración de la crisis no debe comenzar con una crisis. En ese punto, puede ser demasiado tarde contener la mayoría del daño.

Cuando es más exitosa, la administración de la crisis es un continuo de actividades que comienza con la valoración de los datos internos y externos que pueden señalar potenciales cambio o conflicto en el entorno de la organización. Es crucial sobreponerse a cualesquiera sesgos para asegurar que la junta y la administración principal miran cercanamente los riesgos – incluso los que ellos consideren que no es probable que ocurran. De hecho, si los líderes consideran que hay ciertos tipos de crisis que nunca encontrarán, esos son probablemente un buen lugar para comenzar.

**Es crucial sobreponerse a cualesquiera sesgos para asegurar que la junta y la administración principal miran cercanamente los riesgos – incluso los que ellos consideren que no es probable que ocurran.**

Las organizaciones también deben prestar atención a denuncias anónimas, reclamos de proveedor, y reportes de seguridad cibernética. Deben empujar a los líderes a examinar las creencias no-desafiadas para determinar con confianza que la administración tiene suficientes controles en funcionamiento para prevenir una crisis.

**Figura 3. Ciclo de vida de la administración de la crisis**

El enfoque de ciclo de vida para administrar las crisis fortifica la capacidad de la organización para evitar crisis mediante centrarse proactivamente en la detección y en la administración del riesgo, así como también en preparación y respuesta. También reconoce que las crisis pueden presentar oportunidades para que las organizaciones surjan más fuertes, permitiéndoles construir capacidades más efectivas en todas las etapas del ciclo de vida de la crisis.



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

Cuando surgen problemas que podrían convertirse en un dilema feo, las organizaciones deben usar muchos de los mismos principios y enfoques que usarán en una crisis completamente desarrollada. Ellos incluyen:

- Establecer un equipo de respuesta o administración del problema, liderado por el ejecutivo;
  - Obtener los recursos internos y externos necesarios para apoyar este equipo;
  - Usar técnicas de planeación por escenarios y planeación-de-contingencia para ayudar a mitigar los potenciales resultados;
  - Desarrollar y, cuando sea necesario, participar en un programa de comunicación con el *stakeholder*.
- Dar tales pasos temprano y proactivamente puede ayudar a atajar una crisis. No obstante, en caso de que estalle una crisis, la organización debe examinar por completo los factores que causaron y aceleraron el evento, e instalar nuevas estructuras operacionales y de gobierno para fortalecer la capacidad general de la organización para navegar en tales eventos.



# Los líderes necesitan más desarrollo para la administración de la crisis

## Qué encontramos: el liderazgo efectivo durante una crisis es un desafío importante

Liderar en mares en calma es muy diferente a navegar una organización a través de una crisis. Casi un cuarto (24 por ciento) de quienes respondieron citan la efectividad del liderazgo y de la toma de decisiones como uno de los mayores desafíos de administración de la crisis que sus organizaciones enfrentan (figura 4).

## Qué recomendamos: ayudar a los líderes a estar preparados-para-la-crisis

Cuando se responde a una crisis, las habilidades fuertes de liderazgo y el gran conocimiento situacional son críticos. Esas habilidades incluyen pilares tales como mantener la calma bajo presión y usar un estilo incluyente de administración que fortalezca la capacidad para solicitar consejo de otros – uno nunca sabe de dónde pueden provenir las grandes perspectivas. Dependiendo de la fase de la crisis, los líderes pueden necesitar flexibilizar sus estilos de liderazgo para enfrentar de manera efectiva diferentes situaciones. Por ejemplo, en las primeras etapas de una crisis cuando la naturaleza de la situación a menudo es ambigua, los líderes se pueden beneficiar de no tomar precipitadamente. Adelante en el camino, cuando los hechos y las cifras hacen más clara la situación, los líderes tendrán que cambiar los engranajes y volverse más decisivos.

Para ayudarles a los líderes a aplicar su arte exitosamente en una crisis, las compañías deben considerar lo siguiente:<sup>1</sup>

- **Organice los líderes antes de tiempo.** Las organizaciones más avanzadas han creado una estructura de liderazgo para la administración de la crisis, usualmente en tres niveles: táctico, operacional, y estratégico. Es crítico que los líderes senior determinen de antemano cómo desean organizarse a sí mismos y definan sus diversos roles y responsabilidades.

- **Entrene a los líderes en las herramientas y técnicas que puedan ayudarles a través de la crisis.** Ciertas herramientas y técnicas pueden ayudar a los líderes a eliminar el ruido durante una crisis y trabajar decisiva y colaborativamente en todas las etapas del evento. Por ejemplo, herramientas tales como agendas y listas de verificación pueden sonar mundanas, pero les ayudan a los líderes a centrarse en los desafíos que están por delante, más que preocuparse acerca de si han cubierto lo básico. Dicho de manera sencilla, tales herramientas les ayudan a los líderes a encontrar tiempo y espacio valioso, guiándoles a través del proceso necesario de manera que puedan centrarse en los problemas más difíciles. Las técnicas que se necesitan para el liderazgo efectivo de la crisis, tales como comunicación con los *stakeholders*, también deben ser practicadas y afiladas (la comunicación en una crisis es muy diferente de comunicar, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto: la organización y sus líderes pueden muy bien ser señalados como el villano, requiriendo que los esfuerzos de divulgación tengan ello en cuenta).
- **Identifique, mejore, y contrapese las tendencias y los estilos de liderazgo.** En el entorno de apuestas altas, presión alta de una crisis, los líderes tenderán a confiar fuertemente en su estilo más natural de liderazgo – el cual, si no es el estilo que la situación pide, puede muy bien destacarse y causar problemas. Por ejemplo, ciertas fortalezas, tales como ser rápidos para actuar, pueden ser vistas como imprudentes si se exageran en una crisis. Inversamente, si un ejecutivo es propenso a tomar largo tiempo para tomar decisiones, puede no ser capaz de actuar suficientemente rápido para contener cualquier daño potencial. ¿La contramedida? Los líderes deben ser conscientes de su “ir” a los estilos de liderazgo y buscar abordar cualesquiera debilidades en ellos – y, en una crisis, rodearse con otros que tengan habilidades complementarias.

#### Figura 4. Desafíos para la respuesta efectiva ante la crisis

Pensando específicamente acerca de su organización, ¿cuáles son los desafíos más importantes para la respuesta efectiva ante la crisis? ¿Cuál de esos es el desafío *más* importante?

		Desafíos importantes	Desafío más importante
	Efectividad del liderazgo y de la toma de decisiones	24%	13%
	Efectividad del trabajo en equipo	22%	9%
	Familiaridad con la estructura y el proceso de la crisis	20%	12%
	Claridad de roles y responsabilidades	20%	8%
	Intercambio y administración de información	19%	6%
	Comunicación del empleado	18%	7%
	Alineación y relaciones con partes externas tales como socios clave y principales proveedores	16%	5%
	Compromiso del <i>stakeholder</i>	11%	3%
	No sé	3%	3%
	Ninguna de las anteriores	1%	1%
	Otro	28%	25%

Base: Todos quienes respondieron (n=523)

Fuente: Encuesta global 2018 de Deloitte sobre administración de la crisis.

**Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)**

Las barreras para proporcionar más desarrollo del liderazgo a menudo se centran en un supuesto intuitivo pero defectuoso – principalmente, que el líder con fuerte desempeño bajo circunstancias normales probablemente también será efectivo en la administración de la crisis. Estos, sin embargo, puede no

ser completamente cierto. Teniendo esto en mente, las organizaciones estarán bien servidas en preparar a sus líderes para de manera efectiva dirigir sus organizaciones a través de la crisis, sin importar qué tan bien lideren en el curso ordinario del negocio.

# La confianza supera la preparación

Qué hemos encontrado: quienes respondieron consideran que están preparados para la crisis, pero la mayoría no ha probado esa creencia

El estudio de este año encontró brechas dramáticas entre la confianza de la compañía en su capacidad para responder ante diferentes tipos de crisis y su nivel de preparación para esas crisis, tal y como se infiere a partir del porcentaje de organizaciones que han realizado ejercicios de simulación para varias situaciones de crisis (figura 5). Por ejemplo, cerca del 90 por ciento de quienes respondieron tienen confianza en la capacidad de su organización para enfrentar un escándalo corporativo. Aun así, solo el 17 por ciento ha probado ese supuesto mediante un ejercicio de simulación. De manera similar, el 70 por ciento de las organizaciones tienen confianza en su capacidad para administrar una retirada de productos, pero solo el 22 por ciento ha probado ello vía una simulación.

Esta brecha sugiere que las compañías están estableciendo muy baja la barra de la madurez. Además, los resultados de este año hacen eco de nuestra encuesta de 2015 realizada a juntas de directores, la cual postuló una brecha de vulnerabilidad entre la conciencia de las amenazas y qué tan preparadas las organizaciones estaban para enfrentarlas. Por ejemplo, el reporte de 2015 encontró que el 76 por ciento de los miembros de junta consideró que sus compañías responderían bien si mañana surgiera una crisis. Aun así, solo el 49 por ciento dijo que sus compañías tenían libros de juego de los escenarios posibles. Incluso menos, el 32 por ciento, reportó que sus compañías participaron en simulaciones de crisis.

Las organizaciones sienten más confianza en confrontar algunos tipos de riesgos que otros. Por ejemplo, nueve de 10 (90 por ciento) tienen niveles de confianza justos o bastante altos en la capacidad de su organización para enfrentar fallas del sistema, con números similares teniendo confianza en la capacidad de su organización para responder a cambios regulatorios y de política (89 por ciento), escándalos corporativos (88

## LA MAYORÍA DE QUIENES RESPONDIERON PERCIBEN A SUS ORGANIZACIONES COMO MADURAS EN LA PREPARACIÓN PARA LA CRISIS

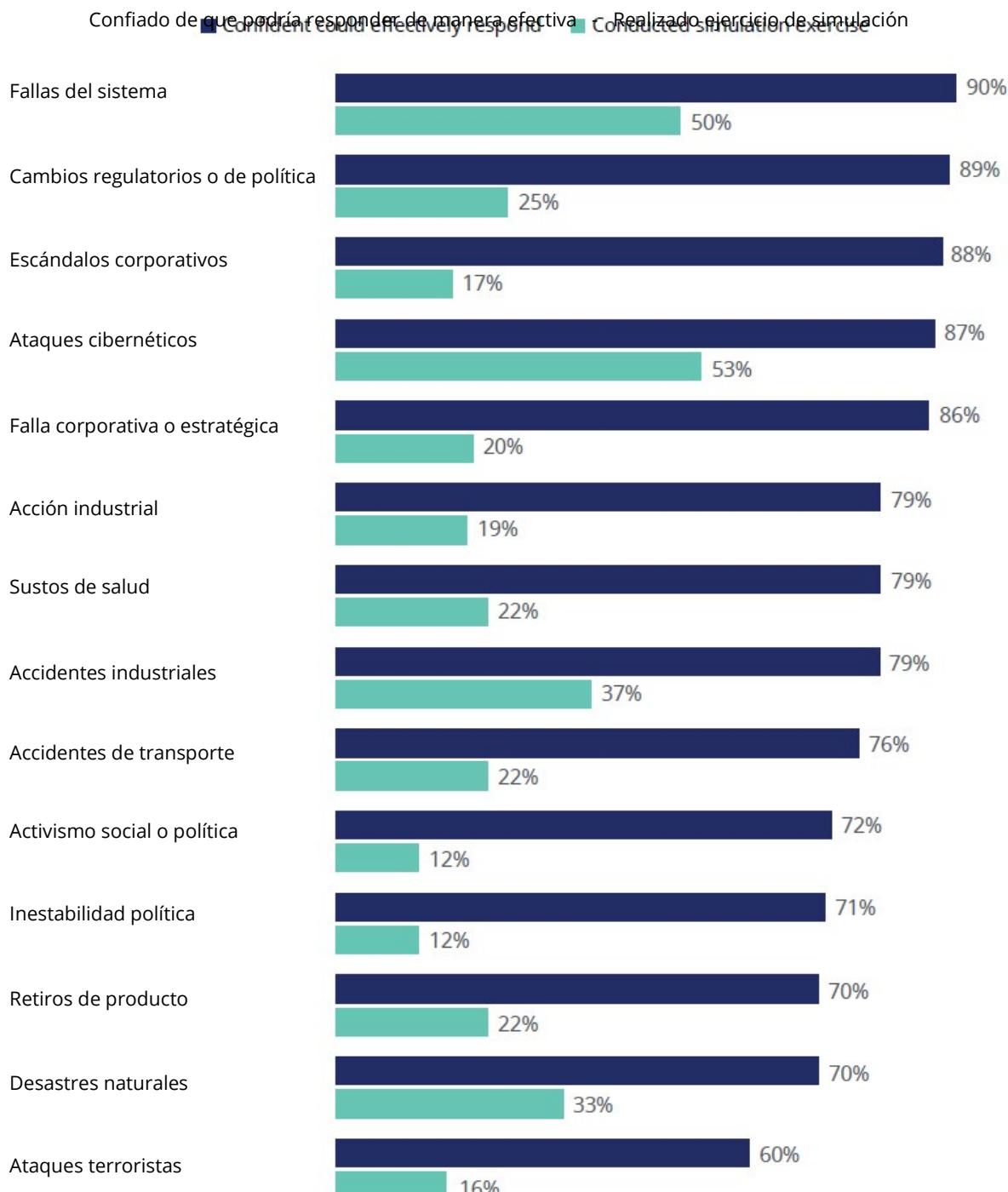
El estudio de este año encontró que la enorme mayoría de quienes respondieron – 86 por ciento – perciben sus organizaciones como maduras o muy maduras en términos de preparación para la crisis. Quienes respondieron de APCA es menos probable que se vean a sí mismos como maduros – 78 por ciento. Las organizaciones de MEA, por otra parte, notablemente tienen más confianza en su madurez de la administración de la crisis. Casi todos (96 por ciento) de quienes respondieron en esta región califican a su organización como madura, y más de tres cuartos (77 por ciento) califican a sus organizaciones como muy maduras en términos de su preparación para la crisis.

números similares teniendo confianza en la capacidad de su organización para responder a cambios regulatorios y de política (89 por ciento), escándalos corporativos (88 por ciento), y ataques ciberneticos (87 por ciento). La proporción cayó precipitadamente cuando a quienes respondieron se les preguntó acerca de retirada de productos – solo el 70 por ciento tiene confianza en la preparación de su organización para ello.

Quienes respondieron también tienen confianza en la capacidad de respuesta a la crisis que tienen muchas funciones de su organización. Las unidades de TI muy a menudo son vistas como preparadas – el 92 por ciento de quienes respondieron considera que lo están. Las funciones de la cadena de suministro están en el otro extremo del espectro, si bien el 77 por ciento todavía ve a la función como preparada.

**Figura 5. Niveles de confianza versus actividad de simulación**

¿Qué tanta confianza, si la hay, tiene usted de que su organización podría responder de manera efectiva a cada uno de los siguientes escenarios de crisis? ¿En los últimos tres años su organización ha realizado un ejercicio de simulación de crisis en cualquiera de los siguientes escenarios de crisis?



Base: Todos quienes respondieron (n=523)

Fuente: Encuesta global 2018 de Deloitte sobre administración de la crisis

**Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)**

La percepción ampliamente difundida de que las organizaciones de TI están preparadas puede resultar de su participación frecuente en simulaciones y ejercicios de crisis. Casi el 70 por ciento de las funciones de TI lo han hecho en los últimos dos años. “Los ataques ciberneticos y las fallas del sistema se están incrementando con el desarrollo de tecnología nueva,” de acuerdo con uno que respondió. “La seguridad de Internet y el constante incremento de las amenazas a la seguridad de la información son crisis que serán enfrentadas en el futuro.” Dado que las funciones de TI están acostumbradas a movilizarse regularmente alrededor de muchos incidentes pequeños pero importantes, puede no sorprender que muchos ejecutivos las vean como también preparadas para crisis de escala más grande.

### Qué recomendamos: no asuma, prueba

Nuestra recomendación en este frente es sencilla: realice simulaciones de crisis como parte del programa de administración de la crisis de la organización. Una simulación de la crisis rápidamente revelará las fortalezas de la organización y dónde necesita mejorar. La simulación debe ser en el propio mercado de la compañía y debe reflejar su estructura interna y sus operaciones. Debe simular de manera exacta el impacto de la crisis en las líneas y funciones de negocio a través de la empresa.

Las simulaciones deben ser cuidadosamente preparadas. Si no lo son, el ejercicio puede convertirse en un evento superficial. También, la simulación necesita probar a todos en la organización que estarían involucrados en una crisis real, incluyendo quienes se esperaría apoyen al equipo de administración de la crisis. Por lo tanto, las

simulaciones idealmente *no* deben ser creadas y operadas por personas que necesitarán hacer parte de la simulación, sino ser administradas por un grupo separado.

**La simulación necesita probar a todos en la organización que estarían involucrados en una crisis real, incluyendo quienes se esperaría apoyen al equipo de administración de la crisis.**

Para la mayoría de los tipos de crisis, las simulaciones efectivas llevan entre cuatro a seis horas, y mucho se puede aprender en ese tiempo. Sin embargo, para problemas complejos que es probable lleven muchos meses o incluso años, permitir una franja de tiempo más larga para la simulación, tal como dos años, a menudo es benéfico. Esta necesidad no significa que los ejecutivos principales estén sólidamente atados a todo el período, pero significa que necesitan estar alerta y preparados para responder durante ese tiempo – al igual que en una crisis real.

# Estar preparado reduce de manera importante el impacto de la crisis

Qué hemos encontrado: tener en funcionamiento un plan de crisis de manera importante reduce el impacto de la crisis – especialmente si los líderes están involucrados

Más de cuatro entre cinco (84 por ciento) de quienes respondieron dijeron que sus organizaciones tienen en funcionamiento un plan de administración de la crisis, separado de otros esfuerzos de capacidad de recuperación tales como planes de continuidad del negocio y administración de incidentes. Esto es verdadero a través de todas las regiones e industrias. Entre otros beneficios, tener un plan puede reducir resultados financieros adversos: si bien cerca de un tercio (31 por ciento) de las organizaciones con un plan de crisis reportan que las finanzas han sido impactadas negativamente por una crisis organizaciones, para las organizaciones sin un plan, esa proporción se eleva al 47 por ciento.

Tanto nuestro reporte de 2015 como el estudio de este año encontraron que el apoyo a-nivel-de-la-junta es crítico para el éxito del plan de administración de la crisis. Por ejemplo, el 21 por ciento de las compañías con participación de la junta en el plan de administración de la crisis dijeron que el número de crisis ha declinado en la última década. Entre las compañías sin participación de la junta, solo el dos por ciento piensa así. Adicionalmente, si miembros de la junta o ejecutivos principales están involucrados en crear un plan de crisis de la organización, nuestra encuesta encontró que de lejos es más probable que también hayan participado en ejercicios de crisis. Los negocios cuyos miembros de junta están involucrados en la preparación para la administración de la crisis de lejos también es más probable que tengan compromiso multifuncional para ayudar a administrar la situación.

Qué recomendamos: Las juntas y los CXO necesitan poner la piel en el juego

La participación de la junta y de la administración principal en ejercicios de crisis es crítico, como lo es su involucramiento en el desarrollo del plan de crisis de la organización. Para asegurar su participación, es importante hacer que el plan sea relevante para ellos de manera que aborde las cosas que “los mantenga despiertos por la noche”; hacerle seguimiento a la crisis en los medios de comunicación; y crear estudios de caso que esbozen el impacto que en las finanzas y la reputación deba tener un golpe. Además, las organizaciones deben tener un plan de administración de la crisis específicamente para la junta, la cual puede necesitar jugar un rol muy diferente al de la administración. Si bien la administración – los ejecutivos principales de la organización – tienen que ser capaces liderar en tiempos buenos y malos, también hay circunstancias en que la junta necesitará hacer más que apoyar, tendrá que intervenir. Por ejemplo, si la crisis está causando daño importante a la reputación, afectando el precio de la acción, o resultando en sanciones regulatorias o litigios, puede estar a la altura de la junta planear la continuidad y la supervivencia de la compañía. Puede ser muy benéfico, en términos de la preparación de la junta para tales situaciones, vincular miembros de junta con experiencia anterior en administración de crisis.

# Terceros son parte del problema – y de la solución

## Qué encontramos: la mayoría de las organizaciones involucra partes externas en la preparación para la crisis

Las crisis a menudo emanan de acciones provenientes de acciones de terceros tales como proveedores y socios de alianza, y los mismos terceros a menudo juegan un rol importante en ayudar a administrar y mitigar las crisis. Reconociendo esto, el 59 por ciento de quienes respondieron dijeron que participan en ejercicios de crisis con terceros, examinan planes de crisis de terceros, o ambos. En Europa, la proporción es del 80 por ciento.

A más grande sea la huella global de una organización, es más probable que vincule a terceros en ejercicios de administración de la crisis. El setenta y cinco por ciento de las organizaciones globales (que operan en todos los continentes), el 65 por ciento de entidades internacionales (que operan entre dos y ocho países), y el 55 por ciento de las compañías con solo un alcance nacional lo hicieron. Esto probablemente refleja la mayor complejidad que proviene de operar en más localizaciones. “Las operaciones de la compañía se están volviendo más complejas e involucran más dimensiones,” dijo uno de quienes respondió. “Cuando trata con terceros, la compañía seguramente encontrará más dificultades y problemas. Pero yo considero que nosotros podemos resolver esos problemas muy bien.”

## Qué recomendamos: traiga organizaciones externas e incorpore equipos internos

Las compañías deben comenzar mediante determinar cuáles organizaciones externas deben participar cuando se administra una crisis. Ellas podrían incluir asesores tales como abogados, firmas de PR, u organizaciones de especialistas en defensa cibernética, así como también asesores de crisis – y la compañía debe haber identificado esas partes por adelantado.

Además, proveedores de servicios críticos, socios de negocios conjuntos, revendedores, distribuidores, y cualquier otra entidad que podría originar una crisis o ser afectada por ella deben ser involucrados en las preparaciones para la crisis. Dependiendo del escenario, esas partes externas también deben ser incluidas en simulaciones y ejercicios cuando sea apropiado. Ellas deben compartir sus planes de contingencia (específicos para la prestación de su servicio o producto para la organización) y proporcionar actualizaciones periódicas sobre la preparación para la respuesta. Si las partes externas vacilan en invertir en esas actividades, las compañías pueden señalarles que su participación fortalecerá su relación con la compañía y su viabilidad en el largo plazo. Si la relación es suficientemente importante, esas actividades pueden incluso ser estipuladas y acuerdos.

La presión judicial plena para atacar una crisis también requerirá recursos importantes dentro de la organización y la participación de un rango amplio de grupos y funciones a través de la empresa, tales como comunicaciones, recursos humanos, TI, servicio al cliente, y operaciones. Los planes para responder a una crisis deben, por consiguiente, ser comprensivos, de múltiples niveles, e integrados a través de la organización. Todos necesitan conocer qué se espera que ellos hagan y cómo trabajarán juntos. Ellos necesitan estar preparados para movilizarse de una manera bien orquestada, dado que las situaciones fácilmente se pueden escalar más allá de un plan y un equipo dados.

Para facilitar una respuesta coherente por parte de esos grupos internos, cada uno debe desarrollar planes bien elaborados para enfrentar los escenarios de riesgo alto identificados en el plan general de administración del riesgo de la organización. Los negocios también deben implementar una estructura de “mando y coordinación” que defina cómo los diversos grupos trabajarán juntos. Todos los grupos deben tomar parte en las simulaciones, y deben compartir de manera activa el conocimiento y las actualizaciones de sus planes individuales, de manera que todos estén en la misma página.

# Más fuerte, más en forma, mejor

**E**l número y las fuentes de crisis no es probable que disminuyan en cualquier momento pronto. Malos actores están hackeando sistemas de computador en números cada vez más crecientes, y un escándalo corporativo podría ocurrir en cualquier momento. En el horizonte también se vislumbran desafíos regulatorios, y ellos pueden surgir rápidamente cuando la ciencia y la opinión del público se unan para pedir cambio. Por ejemplo, en una serie de países, el uso de plásticos en productos de consumo desechables actualmente está bajo escrutinio regulatorio, y muchos negocios pueden encontrarse bajo presión dependiendo de adónde van las regulaciones. Al mismo tiempo, la expansión global expone a las organizaciones a más riesgos en entornos con los cuales pueden no estar familiarizadas. Empeorando las cosas, el periodo de permanencia del conjunto de directores gradualmente

está declinando, lo cual reduce el nivel de habilidad y experiencia de preparación para la crisis en la cima.

Las capacidades efectivas de administración de la crisis importan – y tal y como nuestro estudio encontró, la mayoría de las organizaciones todavía tienen que superar varios desafíos para estar preparadas para navegar una crisis. Muchas organizaciones todavía necesitan asegurar el involucramiento de la junta y del liderazgo principal en la administración de la crisis para orientar el liderazgo y la toma de decisiones efectivos, y muchas también necesitan invertir en desarrollar sus líderes para el manejo de la crisis. Alinear los diferentes equipos funcionales y disciplinas para de manera clara definir sus roles es otro desafío. Las debilidades aquí pueden inhibir de manera importante el trabajo en equipo cuando la compañía más lo pueda necesitar.

Los beneficios de ser proactivos y estar preparados no son pequeños. Si bien muchas compañías pueden sobreestimar sus capacidades de administración de la crisis, este no es un tiempo para la arrogancia. Tal y como uno de quienes respondió sucintamente lo dijo: “El mundo se ha vuelto más global, pero no más seguro. Y esa tendencia no se puede reversar.” Siguiendo nuestras recomendaciones le ayudará a usted a ser más fuerte, más preparado, y mejor – una organización con capacidad de recuperación frente a la crisis.

## NOTAS FINALES

<sup>1</sup> Estos consejos de desarrollo del liderazgo están tomados de un libro del socio de Deloitte Tim Johnson, *Crisis Leadership: How to Lead in Times of Crisis, Threat and Uncertainty* (Bloomsbury Business, 2017).

## CONTACTOS

### Global

#### **Peter Dent**

+1 416 601 6692

[pdent@deloitte.ca](mailto:pdent@deloitte.ca)

### Australia

#### **Rachelle Koster**

+61 2 8269 4661

[rkoster@deloitte.com.au](mailto:rkoster@deloitte.com.au)

### Belgium

#### **Johan Van Grieken**

+32 496 57 49 40

[jovangrieken@deloitte.com](mailto:jovangrieken@deloitte.com)

### Brazil

#### **Anselmo Bonservizzi**

+55 11 96398 1540

[abonservizzi@deloitte.com](mailto:abonservizzi@deloitte.com)

### Canada

#### **Kevvie Fowler**

+1 905 767 8067

[kfowler@deloitte.ca](mailto:kfowler@deloitte.ca)

### China

#### **Samuel Wong**

+86 21 61411026

[samwong@deloitte.com.cn](mailto:samwong@deloitte.com.cn)

### France

#### **Yasmine Martin Decaen**

+33 1 55 61 21 76

[YMartinDecaen@deloitte.fr](mailto:YMartinDecaen@deloitte.fr)

### Germany

#### **Michael Mueller**

+49 1515 8000362

[micmueller@deloitte.de](mailto:micmueller@deloitte.de)

### Italy

#### **Stefano Buschi**

+39 3357362093

[sbuschi@deloitte.it](mailto:sbuschi@deloitte.it)

### Japan

#### **Masahiko Sugiyama**

+81 90 9809 6885

[Masahiko.sugiyama@thomatsu..co.jp](mailto:Masahiko.sugiyama@thomatsu..co.jp)

### Kaname Miki

+81 80 3937 9364

[kaname.miki@thomatsu.co.jp](mailto:kaname.miki@thomatsu.co.jp)

### Netherlands

#### **Danny Tinga**

+31 88 288 7951

[dttinga@deloitte.nl](mailto:dttinga@deloitte.nl)

### Spain

#### **Fernando Picatoste**

+34 650 920 042

[ficaposte@deloitte.es](mailto:ficaposte@deloitte.es)

### United Kingdom

#### **Andrew Griffin**

+44 20 7007 5344

[ajgriffin@deloitte.co.uk](mailto:ajgriffin@deloitte.co.uk)

### United States

#### **Rhoda H. Woo**

+1 646 373 7243

[wroo@deloitte.com](mailto:wroo@deloitte.com)

## ACERCA DE LOS AUTORES



**PETER DENT**

**Global crisis management leader | Toronto, Canada**

Peter Dent es socio de Deloitte Canadá y el líder de la práctica de administración de la crisis para Deloitte Global. Tiene cerca de 20 años de experiencia trabajando con clientes en más de 30 países en capacidad de administración de la crisis, principalmente alrededor de *accountability*, transparencia, y gobierno. Las especialidades de Dent incluyen trabajar con organizaciones internacionales, gobiernos nacionales, y el sector privado en entornos posteriores-a-desastres y posteriores-a-crisis. Como líder global, Dent es responsable por el desarrollo de servicios de administración de crisis que son desplegados a través de la red global de las firmas miembros de Deloitte.



**RHODA WOO**

**US crisis management leader | New York, NY**

Rhoda Woo es director administrativo de Deloitte Risk and Financial Advisory y lidera la práctica de administración de crisis de Deloitte & Touche LLP. Se especializa en ayudar a los clientes con todo el ciclo de vida de administración de la crisis: preparación para, respuesta a, y recuperación de la crisis. Woo tiene más de 25 años de experiencia en múltiples aspectos de administración del riesgo. Previamente sirvió como líder nacional de Deloitte & Touche LLP para servicios de riesgo cibernético, donde se centró en seguridad cibernética, capacidad de recuperación de la empresa, y áreas de riesgo de tecnología.



**RICK CUDWORTH**

**UK crisis and resilience leader | London, UK**

Rick Cudworth tiene cerca de 25 años de experiencia en administración de crisis y capacidad de recuperación, respaldando y facilitando las respuestas del liderazgo ejecutivo ante eventos de crisis. Anteriormente fue el jefe del grupo interno de capacidad de recuperación para dos bancos globales. Un reconocido líder de industria en este campo, Cudworth es el presidente del British Standards Institution Technical Committee for Continuity and Resilience.

## AGRADECIMIENTOS

Los auditores desean dar las gracias al **ComRes team** por sus esfuerzos para completar las encuestas, y **Edward Ruehle** por el desarrollo de este artículo. Además, los autores desean dar las gracias al equipo del proyecto de Deloitte, **Andrew Griffin, David Viles, Katie Coates, Lindsay Delgado, Sona Khagram, Tammy Sharpless, y Trevor Binns**, por hacer posible este artículo.

# Deloitte. Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Siga a @DeloitteInsight

## Colaboradores

**Editorial:** Junko Kaji, Preetha Devan, Abrar Khan, Blythe Hurley

**Creativo:** Molly Woodworth, Emily Moreano

**Promoción:** Amy Bergstrom, Nikita Garia

**Artes:** Alex Nabaum

## Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

## Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confie en esta publicación.

## About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL (también referida como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para conocer más, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte es un proveedor global líder de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y relacionados. Nuestra red de firmas miembros en más de 150 países y territorios sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca cómo las 264,000 personas de Deloitte hacen un impacto que trasciende, en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).