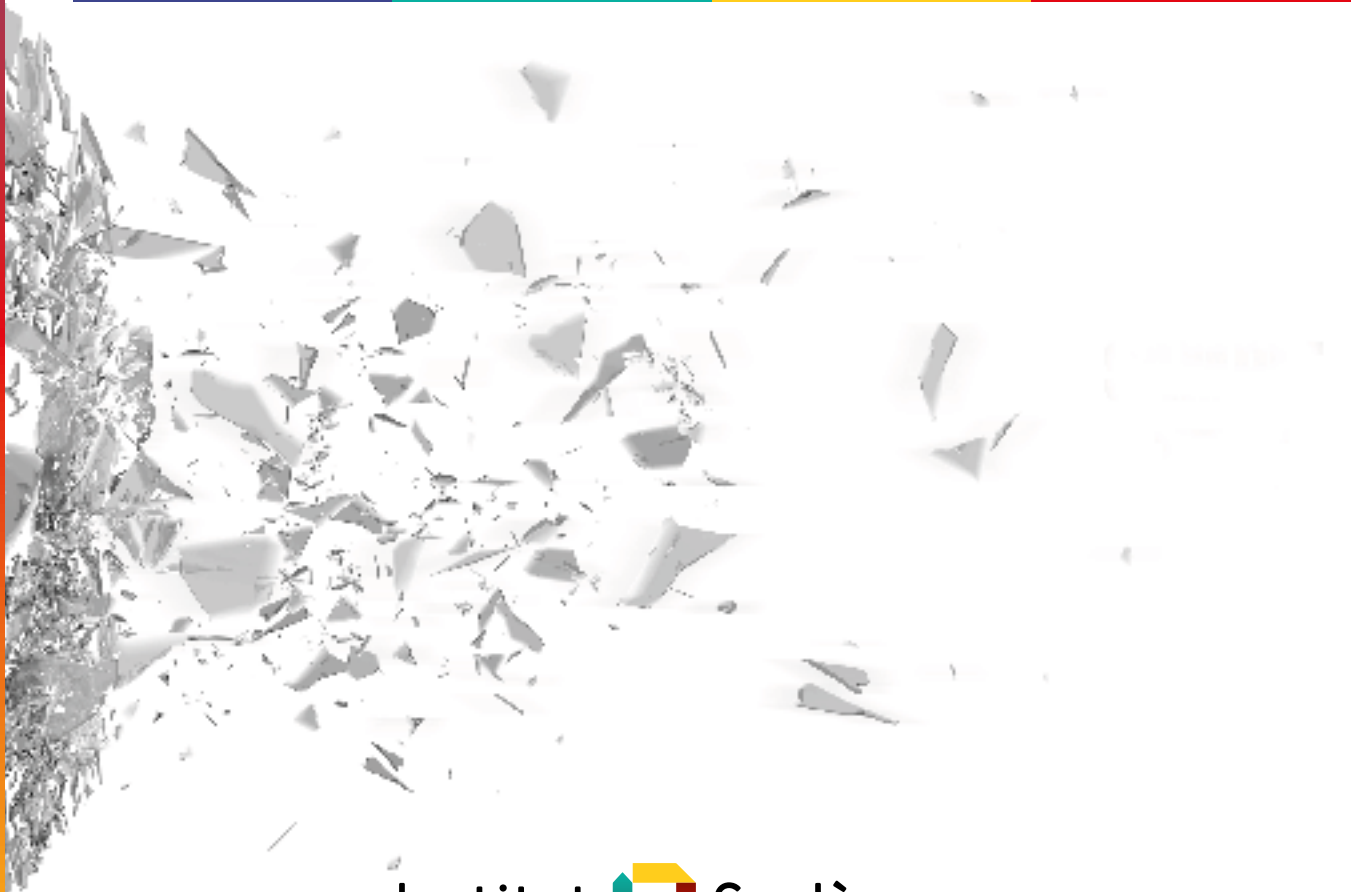


Monografía 1

Gestión de riesgos y crisis: La visión de la empresa española

Abril de 2015

Servicio de Soporte a la Gestión de Crisis



Institut  Cerdà

Monografía 1

Gestión de riesgos y crisis: La visión de la empresa española

Abril de 2015

Servicio de Soporte a la Gestión de Crisis



El Institut Cerdà es una fundación privada independiente con una trayectoria de más de 30 años asesorando y facilitando la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo del territorio. El Instituto, integrado por más de 60 profesionales de diversas áreas, promueve la innovación y la colaboración permanente entre los diferentes agentes (empresariales, gubernamentales y ciudadanos) que vertebran la sociedad, el territorio y la economía. Sus áreas de conocimiento tradicionales son la logística, la energía, el medio ambiente y la distribución; y más recientemente, la resiliencia, el emprendimiento y la RSC.

© Institut Cerdà | Abril 2015

Numancia, 185 · 08034 Barcelona · Tel. +34-932 802 323
Diego de León, 30 · 28006 Madrid · Tel. +34-915 639 572

www.icerda.org

Presentación	7
1. Introducción a la encuesta	8
2. Riesgos y amenazas	10
3. La organización y sus capacidades	12
4. La resiliencia de las organizaciones	18
5. La cadena de suministro	22
6. Coordinación con agentes externos	24
Conclusiones	28
El Servicio de Soporte a la gestión de Crisis (SSgC)	29



Presentación

El riesgo cero no existe. No hay persona, empresa, sociedad o territorio libre de riesgos, ya sean naturales, tecnológicos o sociales. Por consiguiente, desarrollar las capacidades necesarias para enfrentarse a los diferentes tipos de crisis (conocerlas, anticiparlas y saberlas gestionar) es un reto fundamental y cada vez más apremiante para nuestras sociedades contemporáneas. Esta necesidad comienza en lo individual, continúa a nivel local y territorial y, en último término, forma parte también de la agenda internacional. A escala internacional, precisamente, durante estos últimos años hemos asistido a un notable aumento y diversificación de los riesgos, que a su vez han incrementado el grado de exposición de personas y activos. Esta es la razón por la cual los principales expertos coinciden en señalar que el desarrollo de mecanismos de colaboración debe ser una de las máximas prioridades de gobiernos, empresas e instituciones especializadas.

Partiendo de esta premisa, la primera monografía del Servicio de Soporte a la Gestión de Crisis (SSgC) del Institut Cerdà, *Gestión de riesgos y crisis: la visión de la empresa española*, ha querido recoger la opinión de los directivos de las principales empresas de nuestro país en relación al grado de preparación de sus propias organizaciones para hacer frente a este tipo de acontecimientos. Esta monografía se ha elaborado en base a los resultados de una encuesta realizada entre agosto y noviembre de 2014 a un centenar de grandes empresas.

Este estudio ha permitido conocer la realidad de las grandes empresas a través de la visión y opinión de sus directivos sobre cuestiones internas y externas, tales como el conocimiento de los riesgos y amenazas, la preparación y capacitación de los equipos, la vulnerabilidad de su cadena de suministro y distribución, la necesidad de coordinación con agentes externos a la empresa, etc.

Los datos y conclusiones de esta primera monografía constituyen una magnífica oportunidad para incrementar la concienciación de las empresas sobre la importancia de desarrollar su propia resiliencia, entendida como característica fundamental para una mejor gestión de los riesgos y las crisis.

Desde el Institut Cerdà creemos que la resiliencia de un país depende también de la resiliencia de sus empresas, o, dicho de otra forma, que la resiliencia de las empresas contribuye a fortalecer las capacidades técnicas y humanas de una sociedad para afrontar exitosamente los riesgos y las crisis.

Introducción a la encuesta

Las sociedades y las organizaciones maduras son conscientes de que las cosas no siempre funcionan como se desearía. Sin embargo, no se puede aceptar que los responsables no reaccionen o lo hagan en el momento y de la manera inadecuados.

La tendencia muestra que las crisis son cada vez menos locales e individuales para pasar a ser más colectivas y globales. Dos son los factores que explican este cambio: en primer lugar, la actividad de una organización y sus eventuales emergencias afectan a múltiples *stakeholders* y en segundo lugar, el papel de las nuevas tecnologías de la información provoca que sea de interés general aquello que hace pocos años no salía de un ámbito restringido.

De aquí se deriva la creciente importancia de que las empresas dediquen un esfuerzo especial a la gestión de crisis. Al fin y al cabo, todas las empresas deberán afrontar alguna a lo largo de su actividad y las incertidumbres alrededor de sus consecuencias aumentan.

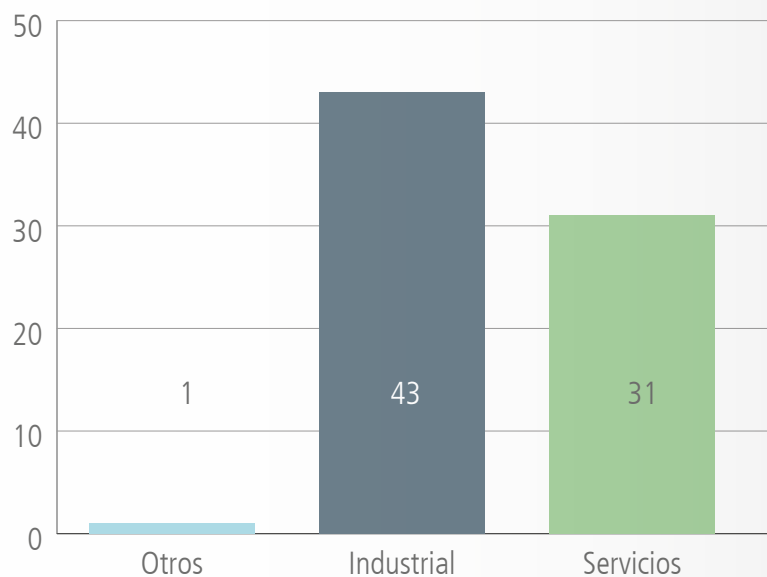
Por lo tanto, cada vez tiene mayor trascendencia el incluir en los sistemas de gestión el análisis de riesgos de todo tipo (y en particular los que puedan afectar a la reputación de la compañía), la adecuación de la organización para afrontar situaciones imprevistas, el desarrollo de recursos y estrategias para incrementar la resiliencia de la organización, la coordinación con agentes externos o el mejor modo de reducir la vulnerabilidad dentro de las cadenas de suministro.

Todos estos aspectos son tratados en la encuesta desarrollada por el Servicio de Soporte a la gestión de Crisis (SSgC) del Institut Cerdà. Su objetivo es la identificación del *footprint* corporativo de las principales empresas que operan en España en materia de gestión de riesgos y crisis mediante la visión y opinión de altos directivos de una muestra representativa de compañías.

Se han recibido respuestas de 93 organizaciones que han cumplimentado un 60% del cuestionario, la mayoría con más de 250 empleados (88%) y pertenecientes al sector servicios (42%) e industrial (57%). En concreto, 75 empresas contestaron la totalidad de la encuesta y caracterizan el siguiente perfil (Fig. 1-4):

Fig. 1 Sector al que pertenecen las empresas

Otros.....	1 (1%)
Industrial	43 (57%)
Servicios	31 (42%)



La encuesta se ha estructurado en cinco apartados que permiten tener una visión de la empresa en cuanto a:

- Los principales riesgos y amenazas a los que deben hacer frente
- La organización y las capacidades disponibles en materia de preparación, respuesta y análisis de una crisis
- La resiliencia de las organizaciones
- La vulnerabilidad y gestión de la cadena de suministro y distribución
- La coordinación con los agentes externos

Las secciones siguientes describen los resultados de la encuesta según estas cinco áreas de interés.

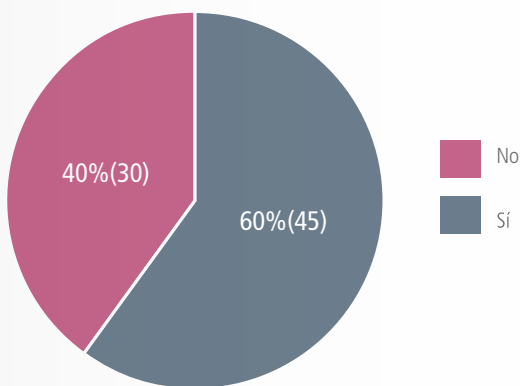


Fig. 2 ¿Su organización pertenece a una multinacional?

No.....	40% (30)
Sí	60% (45)

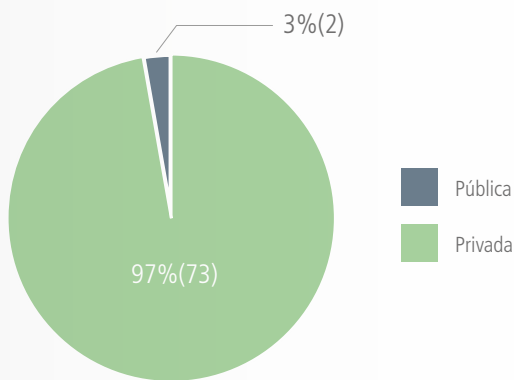


Fig. 3 Tipo de organización

Privada	97% (73)
Pública.....	3% (2)

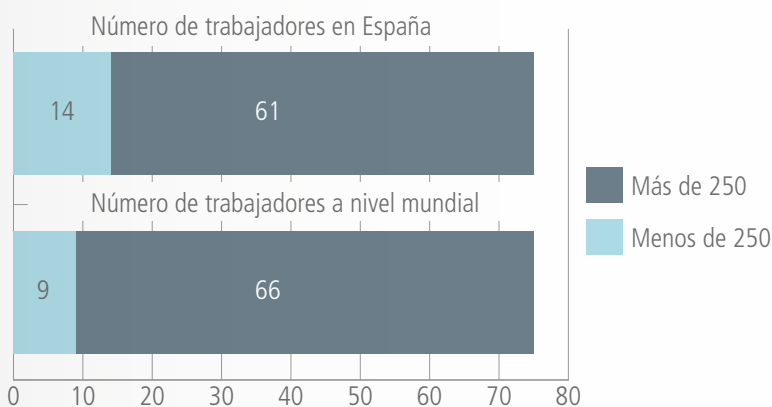


Fig. 4 Número de trabajadores en España

Más de 250.....	61
Menos de 250.....	14

Número de trabajadores a nivel mundial

Más de 250.....	66
Menos de 250.....	9

Riesgos y amenazas

En un mundo global y permanentemente comunicado, las empresas y organizaciones observan que no sólo los riesgos atmosféricos o geológicos pueden tener un impacto sobre su actividad económica, sino que la complejidad inherente a los procesos comunes de globalización e interdependencia hacen que cualquier incidencia, endógena o exógena, si no es tratada con prontitud y eficacia se convierta en una crisis que puede poner en peligro la propia pervivencia de la organización. En el marco de esta situación, es cada vez más patente que:

EL RIESGO CERO NO EXISTE

Desde este punto de vista, las sociedades y las organizaciones maduras se ven obligadas a desarrollar estrategias encaminadas hacia un doble objetivo:

- la disminución de su vulnerabilidad y
- el incremento de su resiliencia.

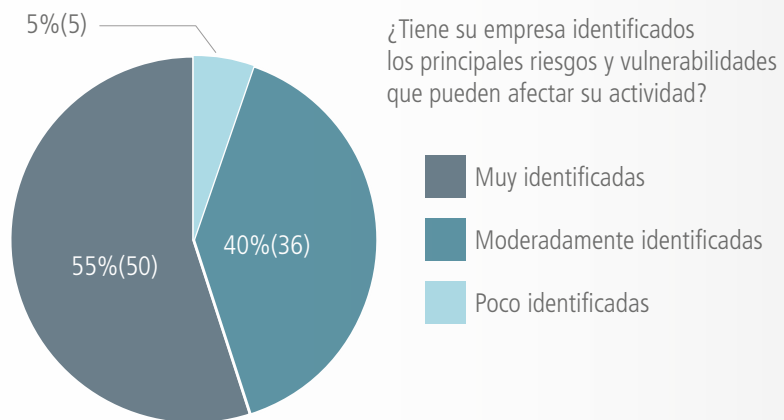
Dichas estrategias se basan en dos componentes fundamentales:

- en el **uso de herramientas** que facilitan la gestión de dichos conceptos y los integran en los esquemas de trabajo diarios y
- en la **cultura de la propia organización**, con los intangibles que hacen que determinados modos de pensar y ejecutar se alineen hacia la resiliencia a través del trabajo bien hecho, de la generación de avisos previos, del análisis constante de las causas de los acontecimientos del día a día, etc.

En este contexto, la síntesis de los principales resultados de la encuesta son los siguientes (Fig. 5-8):

Fig. 5 ¿Tiene su empresa identificados los principales riesgos y vulnerabilidades que pueden afectar su actividad?

■ Muy identificadas 55% (50)
 ■ Mod. Identificadas 40% (36)
 ■ Poco Identificadas..... 5% (5)



- Casi la mitad de los directivos considera que su empresa tiene poco o muy poco identificados sus riesgos.
- Los factores que se perciben como amenazas graves son los originados por causas externas a la propia compañía, es decir, aquellos que esta no controla directamente.
- El riesgo externo que causa más preocupación es la evolución de la coyuntura económica. En menor medida aparecen los fallos en las infraestructuras (sobre todo la eléctrica y de telecomunicaciones) y los factores climatológicos.

Los principales resultados se resumen con mayor detalle en las figuras que se presentan a continuación.

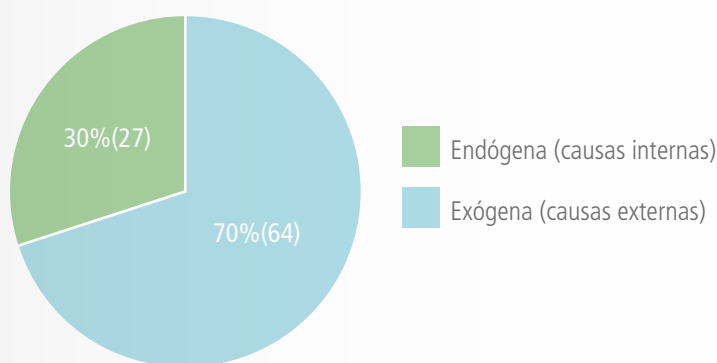


Fig. 6 ¿Qué cree que supone una mayor amenaza para su empresa, una crisis exógena o endógena?

Endógena	30% (27)
Exógena.....	70% (64)

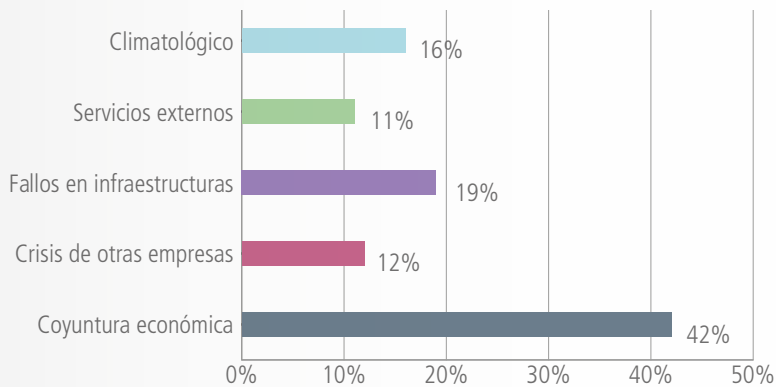


Fig. 7 ¿Qué factor externo que usted no controla le preocupa más a los efectos de influir de un modo grave sobre su actividad?

Climatológico	16%
Servicios Externos	11%
Fallos inf.....	19%
Crisis de otras emp.	12%
Coyuntura Eco.....	42%

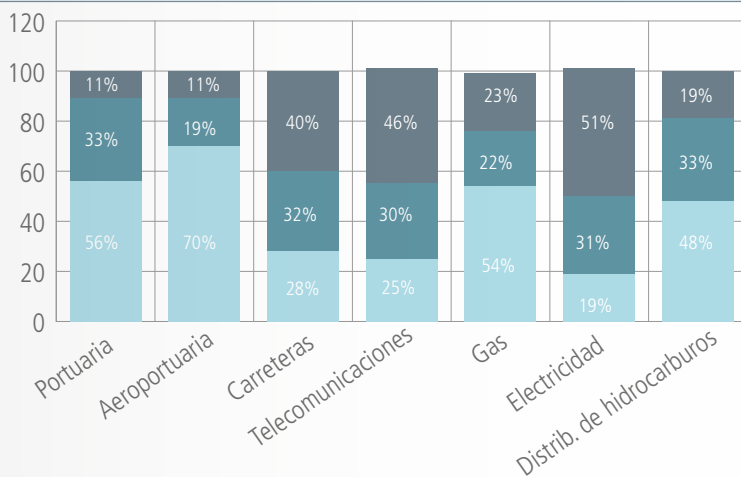


Fig. 8 ¿Qué infraestructura logística afecta más a su cadena de suministro?

Mucha preocupación
Preocupación moderada
Poca preocupación

La organización y sus capacidades

La evolución de las crisis depende en gran medida del posicionamiento que ante ellas hayan adoptado las empresas involucradas, ya sea antes de que aparezcan o durante su gestión. Se trata, por lo tanto, de que dichas organizaciones dispongan de los mejores recursos tanto para prevenirlas y abordarlas como para asegurar una rápida recuperación posterior.

Desde este punto de vista es relevante revisar las fases genéricas de una crisis de modo que sea posible diseñar y establecer acciones relacionadas con cada una de ellas. De un modo general, dichas fases son las siguientes:

- Prevención: toda acción que pueda evitar la ocurrencia de una crisis
- Mitigación: medidas que aminoren el posible impacto
- Respuesta: gestión del evento
- Recuperación: retorno a la situación de normalidad

Las acciones asociadas a dichas etapas se sustentan de un modo jerárquico constituyendo capas de recursos de gestión y protección. Tal como se ilustra en la figura 9, las actuaciones de prevención y mitigación se basan en los aspectos tradicionales de seguridad personal y patrimonial (safety and security) normalmente implantados en la mayoría de empresas, principalmente en las de carácter industrial. Las medidas de respuesta y recuperación constituyen las capas superiores de este esquema y, a partir de las anteriores, desarrollan las capacidades de gestión de la crisis y resiliencia general de la organización.

Fig. 9



En definitiva, la capacidad de gestionar una situación de crisis depende en gran medida de las estructuras que se hayan desarrollado antes de que ocurra el desastre causado por ese suceso de "baja probabilidad y alto impacto". Por lo tanto, la gestión de las crisis exige que las organizaciones dispongan de nuevos mecanismos y procedimientos organizativos, lo cual implica el desarrollo por parte de la compañía de políticas activas de prevención y preparación.

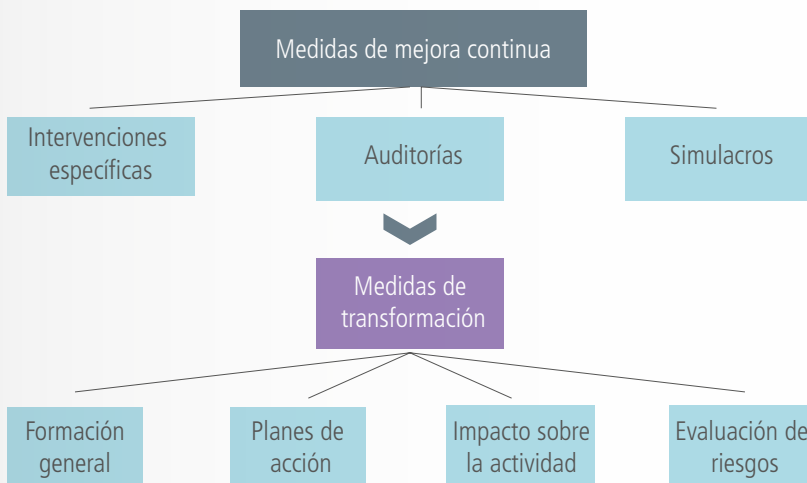


Fig. 10

La figura 10 presenta de un modo esquemático el tipo de acciones que dichas organizaciones pueden adoptar con el objetivo de incorporar la resiliencia como factor constituyente de su manera de operar.

Las medidas de transformación son las que introducen en la empresa el concepto de gestión de crisis y constituyen la columna vertebral de su resiliencia. Sus componentes más importantes son los siguientes:

- a. Identificación de los principales riesgos que pueden constituir posibles motivos de crisis, tanto de origen externo (desastres naturales atmosféricos o geológicos, pandemias, ataques terroristas, incidentes en empresas vecinas, etc.) como de origen interno (de producto, servicio o cadena de suministro).
- b. Análisis específico de todo aquello que pueda trascender el ámbito interno de la compañía y tenga consecuencias sobre su imagen y reputación, además de costes económicos importantes. Cabe mencionar que en este análisis de riesgos se deben abordar aspectos más generales que aquellos ya contemplados en los planes de emergencia habituales en muchas corporaciones.

- c. Análisis del impacto sobre la actividad. Para cada uno de los distintos escenarios identificados anteriormente se debe estudiar la gravedad de su incidencia sobre el negocio de la compañía, cuantificando los posibles costes tanto económicos como reputacionales en que se incurrirían y clasificándolos en función de la amenaza que puedan suponer para la actividad de la organización e incluso para su propia pervivencia.
- d. Desarrollo de planes de acción que podrán ser distintos para cada tipo de organización y donde se concretan las medidas específicas a adoptar en distintos ámbitos de gestión. De un modo general se pueden apuntar los siguientes:
- Organizativos, contemplando, entre otros aspectos, lo siguiente:
 - Gabinete de crisis
 - Adecuación del organigrama de la compañía en caso de crisis
 - Recuperación técnica y de información
 - Comunicación, incorporando elementos como:
 - Pautas claras de actuación
 - Portavoz
 - Vinculaciones organizativas (coordinación portavoces con el gabinete de crisis)
 - Colectivos a los que informar
 - Actuación con clientes
 - Coordinación con agentes externos
 - Cadena de suministro
 - Recursos humanos
 - Otros planes de acción
- e. Formación general en todos los componentes contemplados en las medidas de transformación.

Teniendo en cuenta las necesidades de las corporaciones, es relevante destacar las siguientes conclusiones de la encuesta (Fig. 11-20):

1. Un porcentaje elevado de los ejecutivos afirma tener en su empresa procesos de gobierno específicos en gestión de crisis más allá de la normativa (68%).
2. Desde el punto de vista de los recursos organizativos dedicados a la gestión de crisis, entre el 60 y el 80% dice disponer de gabinete de crisis, de plan de comunicación, de portavoz y de planes de atención a los afectados.
3. Este desarrollo no se ve aplicado de igual manera en relación a los planes específicos de gestión de redes sociales ya que sólo el 45% afirma disponer de un esquema de gestión en este sentido.
4. Únicamente un 53% de los equipos directivos reciben formación específica para abordar una crisis y tan sólo el 41% realiza simulacros de gestión de crisis.

- 5. Un 63% de los encuestados declara no disponer de una partida presupuestaria específica dedicada a la formación en gestión de crisis.
- 6. A pesar de estos últimos datos, un 74% piensa que el equipo directivo de su empresa está muy preparado para afrontar una crisis.
- 7. Desde el punto de vista de los sistemas de gestión de crisis, un 83% indica disponer de un plan de continuidad de negocio y un 22% afirma seguir la ISO 22301 como modelo para desarrollarlo.
- 8. Una buena práctica es el análisis post-crisis. En este campo las empresas manifiestan (en casi un 90%) haber realizado análisis post crisis y haber identificado puntos a reforzar y/o mejorar.

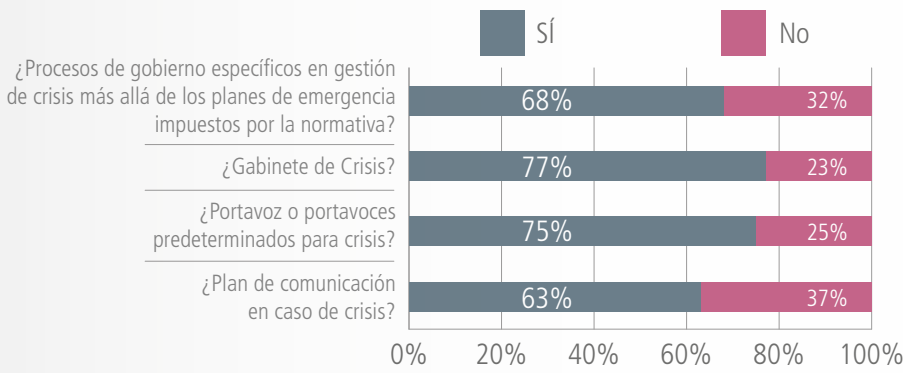


Fig. 11 Dispone su empresa de:

■ No
■ Sí

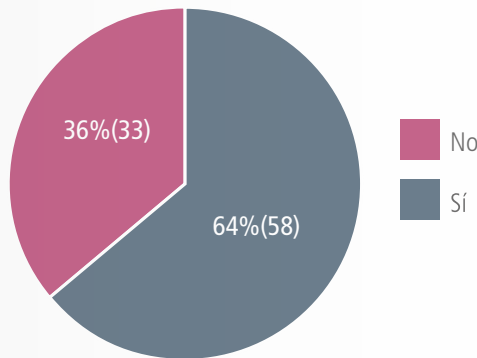


Fig. 12 ¿Dispone de un Plan de Atención a los afectados por una posible crisis o emergencia en su empresa? (clientes, proveedores, otros)

■ No.....36% (33)
■ Sí64% (58)

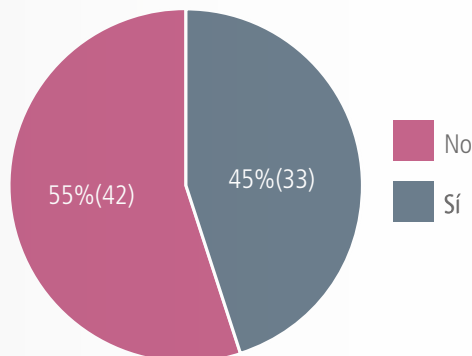


Fig. 13 ¿Dispone de un plan de gestión de redes sociales para situaciones de crisis?

■ No.....55% (42)
■ Sí45% (33)

Fig. 14 ¿Realiza su equipo directivo simulacros periódicos de gestión de una crisis?

■ No.....59%
 ■ Sí41%

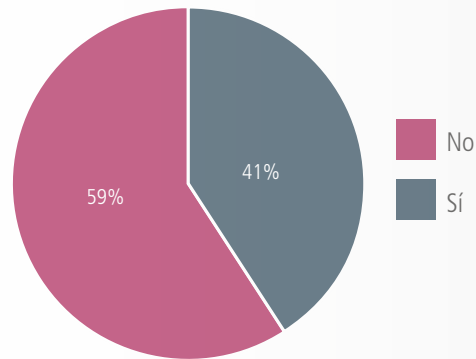


Fig. 15 ¿Ha realizado algún tipo de análisis post crisis? ¿Han alimentado el retorno?

■ No 12% (10)
 ■ Sí 88% (71)

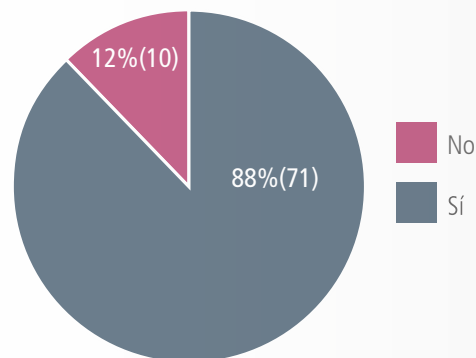


Fig. 16 ¿Se dedica una partida presupuestaria a la formación en gestión de crisis dentro de la organización?

■ No.....63% (51)
 ■ Sí.....37% (30)

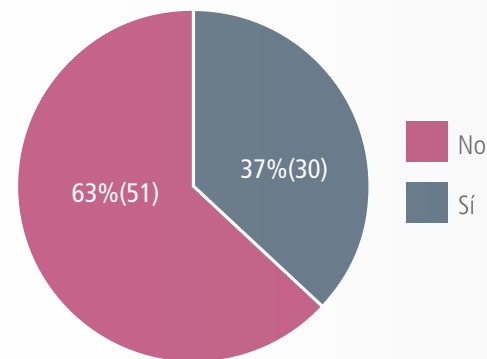
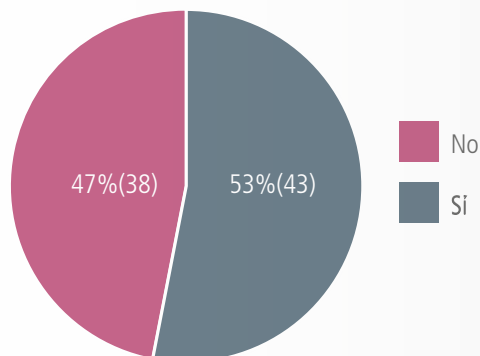


Fig. 17 ¿Recibe su equipo directivo formación específica para abordar la gestión de una crisis?

■ No 47% (38)
 ■ Sí 53% (43)



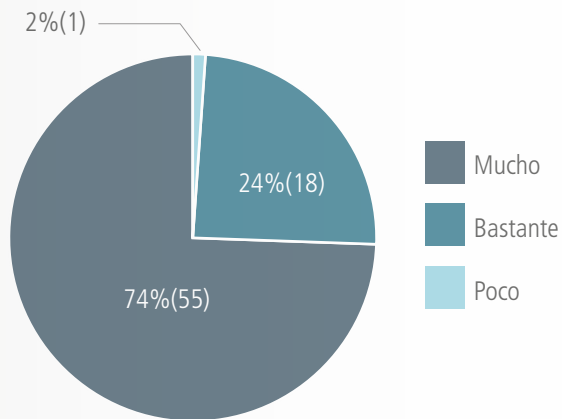


Fig. 18 ¿Cuán preparado cree que está su equipo directivo para gestionar una crisis?

■ Mucho
■ Bastante
■ Poco

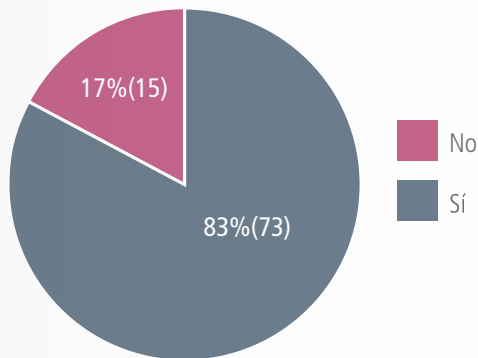


Fig. 19 ¿Existe en su organización un plan de continuidad de negocio?

■ No.....17% (15)
■ Sí83% (73)

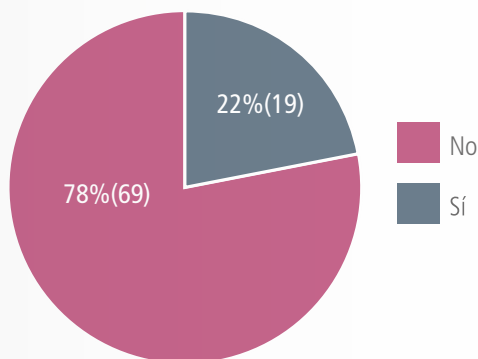


Fig. 20 ¿Se utiliza en su organización la ISO 22300 como referencia para la gestión de crisis y emergencias?

■ No.....78% (69)
■ Sí22% (19)

Una vez asentadas las bases de la resiliencia en la organización a través de la adopción de las medidas de transformación inicial, es necesario llevar a cabo las actuaciones de mejora continua que persiguen dos objetivos:

- A. Someter el sistema de gestión constituido por las medidas de transformación a una revisión y actualización constante.
- B. Desarrollar la resiliencia en nuevos ámbitos de la organización; es decir, ampliar el alcance de las medidas de transformación.

La resiliencia de las organizaciones

Desde el punto de vista del objetivo A, y como en todo sistema de gestión, es imprescindible someter a una prueba constante los componentes incorporados a través de las medidas de transformación. Así pues, se apuntan dos actuaciones de distinto tipo:

a. Auditorías de vulnerabilidad y resiliencia. Se pueden distinguir tres dominios de aplicación distintos:

1. **Interno**, cuyo objeto es determinar el grado de implantación organizacional de los protocolos establecidos en las medidas de transformación.
2. **Externo**, que incide sobre los posibles factores de riesgo derivados de la gestión de los stakeholders o de la implantación territorial de la organización. Los análisis de vulnerabilidad externos inciden sobre los riesgos de crisis episódicas que se pueden derivar de los distintos stakeholders que tiene la organización y, en particular, de aquellos que están vinculados a su implantación territorial.
3. **Cultural**, que permite identificar el grado de preparación y resiliencia de la organización ante eventuales crisis. Es un tercer ámbito susceptible de ser comprobado en las evaluaciones y que, más que incidir sobre procedimientos y puntos organizativos, analiza el grado de orientación de la organización hacia la resiliencia desde el punto de vista de las percepciones y actitudes de las personas. Se trata de todo aquello que está asociado a la cultura de la organización y su orientación hacia la resiliencia. Este análisis se lleva a cabo mediante encuestas diseñadas particularmente para este fin y permite realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de:

- Detección previa de señales
- Anticipación
- Mitigación o Gestión
- Organizacional

b. Simulacros. En caso de una emergencia se dispone de un tiempo muy limitado para planificar y pensar con detalle las decisiones a tomar. Por esta razón, la simulación de gestión de riesgos pretende recrear las condiciones de tensión e inmediatez de una crisis. De esta manera, el equipo gestor se habitúa a estas condiciones e interioriza por la vía del "aprender haciendo" la dinámica del proceso de toma de decisiones en estas situación.

El Objetivo B de las medidas de mejora continua contempla la introducción de la resiliencia en ámbitos de la organización no incorporados en las acciones de transformación.

Estas áreas de desarrollo dependen de la naturaleza y estructura de cada empresa. A efectos descriptivos, se pueden apuntar las siguientes intervenciones específicas:

- Formación continuada sobre gestión de crisis que llegue a todos los niveles de la organización
- Gestión de la cadena de suministro
- Metodología de análisis "post-crisis"
- Acento sobre las interfaces público-privada y privada-privada
- Difusión y gestión de medios de comunicación

La reacción de los encuestados en relación a estos aspectos ha sido (Fig. 21-28):

- Un 46% de las empresas declaran haber sufrido una crisis importante durante los cinco últimos años y un 25% dice haber pasado por dos de ellas. En contraste, un 53% indica haber salido muy fortalecida del trance.
- 1 de cada 2 directivos cree que una crisis puede poner en peligro la viabilidad de la compañía.
- El 95% afirma que su entorno competitivo le obliga a ser más resiliente como organización.
- El 98% considera que es bastante o muy importante para las organizaciones ser resiliente, sin embargo, sólo el 21% declara incorporar este aspecto en la estrategia de su empresa.
- Destaca la opinión casi unánime (más del 90%) de que se debe seguir invirtiendo más recursos y esfuerzos en incrementar la resiliencia de las organizaciones.

Finalmente, cabe indicar que a pesar de las capacidades de que dicen disponer las empresas, sólo un 42% de los encuestados cree que su organización está realmente preparada para gestionar adecuadamente una crisis.

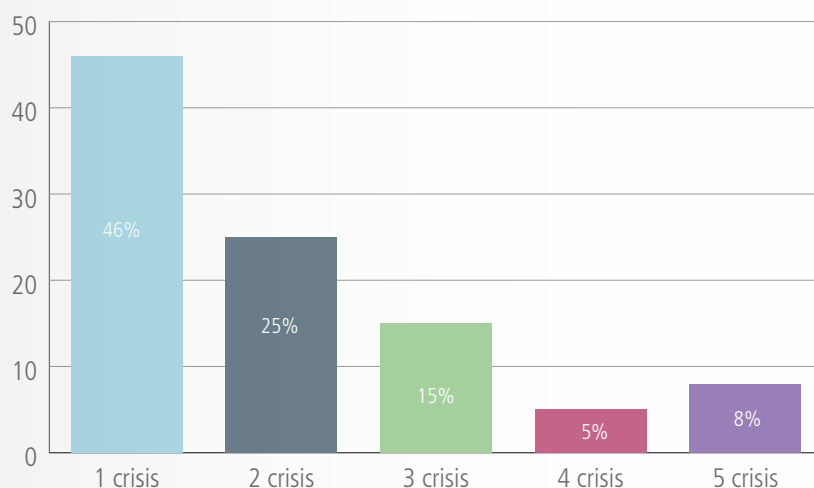


Fig. 21 ¿Cuántas crisis ha sufrido su empresa en los últimos 5 años?

1 Crisis.....	46%
2 Crisis.....	25%
3 Crisis.....	15%
4 Crisis.....	5%
5 Crisis.....	8%

Fig. 22 ¿Cuán fortalecida ha salido su empresa de una crisis?

■ Mucho.....	53% (43)
■ Bastante.....	38% (31)
■ Nada o poco.....	9% (7)

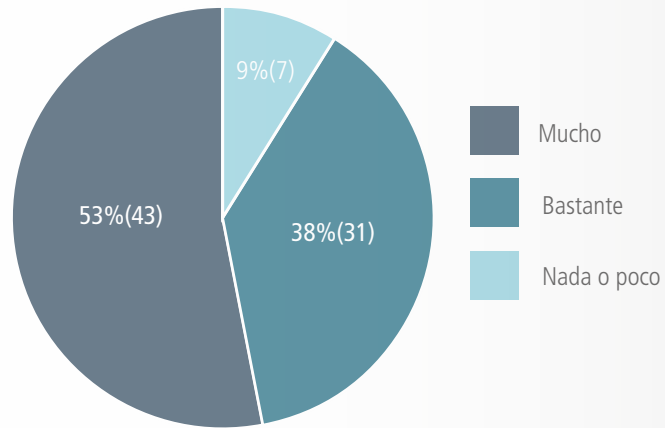


Fig. 23 ¿Cree que su entorno competitivo le obliga a ser más resiliente como organización?

■ Sí.....	58% (47)
■ Bastante.....	37% (30)
■ No.....	5% (4)

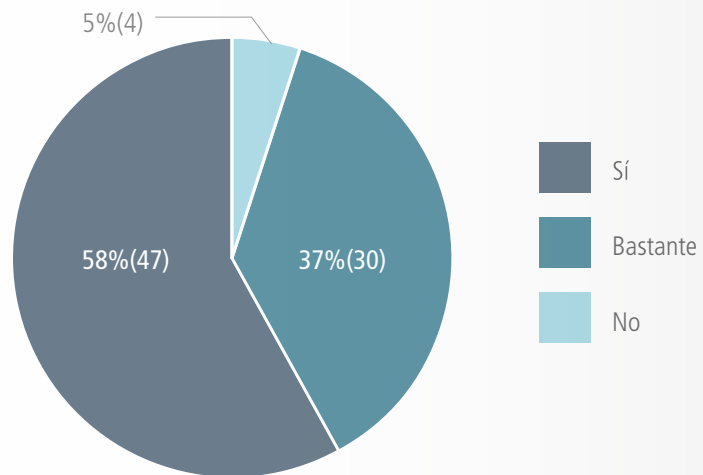
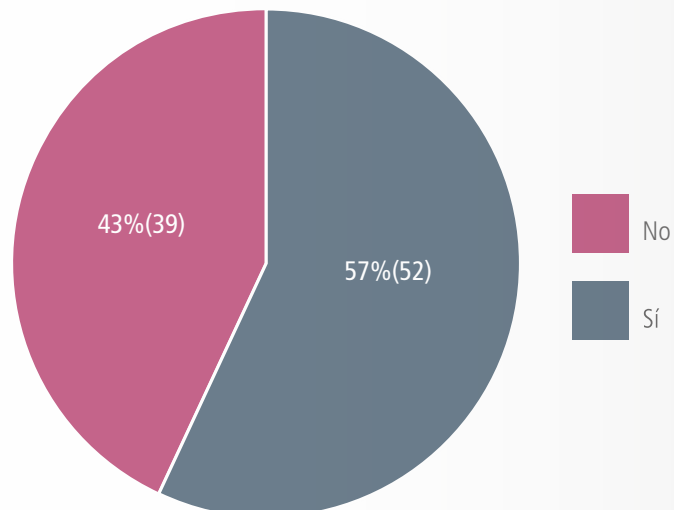


Fig. 24 ¿Cree que una crisis puede poner en peligro la viabilidad de su organización?

■ No.....	43% (39)
■ Sí.....	57% (52)



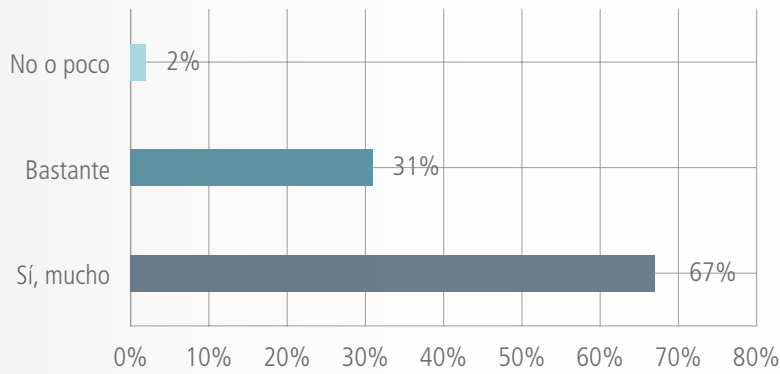


Fig. 25 ¿Cree usted que ser resiliente será cada vez más importante para las organizaciones?

- Sí, mucho
- Bastante
- No o poco

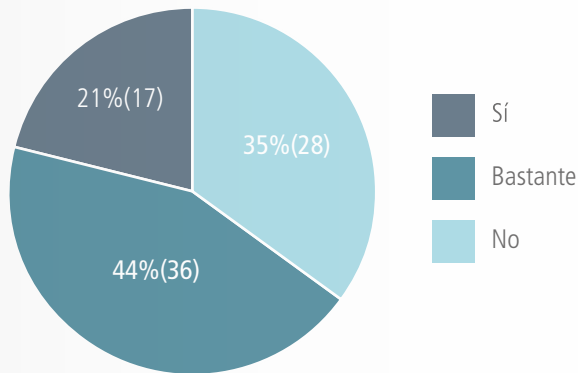


Fig. 26 ¿Es la obtención de resiliencia uno de los componentes de la estrategia de su empresa?

- Sí21% (17)
- Bastante44% (36)
- No.....35% (28)

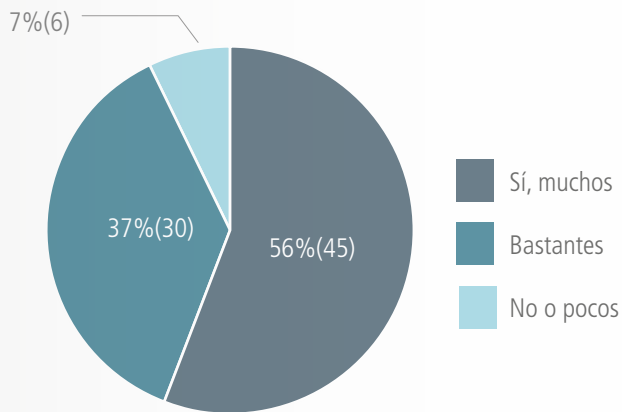


Fig. 27 ¿Considera que, en general, las organizaciones deberían dedicar recursos a aumentar su resiliencia?

- Sí, muchos 56% (45)
- Bastantes..... 37% (30)
- No o pocos 7% (6)

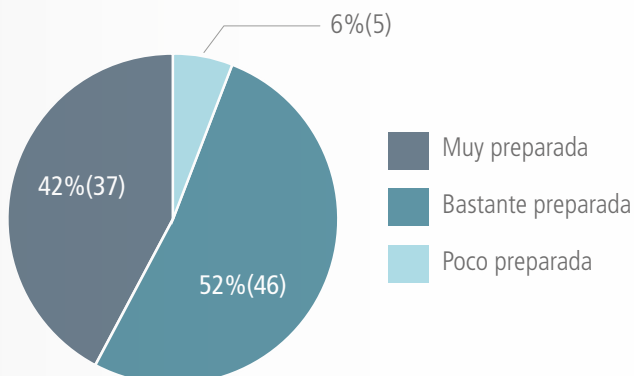


Fig. 28 ¿Cree que su organización está preparada para gestionar una crisis / emergencia?

- Muy preparada42% (37)
- Bastante preparada.....52% (46)
- Poco preparada.....6% (5)

La cadena de suministros

Desde el punto de vista de la resiliencia de la organización, la gestión de su cadena de suministro es muy importante ya que es crítico que no sólo la propia compañía tome medidas como las mencionadas anteriormente (de transformación y de mejora continua) sino que estas se deben incorporar también en la línea de abastecimiento con objeto de disminuir el riesgo de aparición de crisis en dicha cadena o para minimizar su impacto en caso de que dicho suceso no se pueda evitar.

El desarrollo de una cadena de suministro resiliente es una disciplina de gestión por sí misma que requiere de recursos específicos que trabajan durante los periodos entre crisis y que se basa en la premisa de que, por más que una compañía esté muy bien preparada para prevenir y abordar crisis, este esfuerzo puede servir de poco si su línea de proveedores no lo está del mismo modo.

Para introducir resiliencia en la cadena de suministro es necesario disponer de recursos humanos y técnicos que, trabajando codo a codo con los suministradores críticos a distintos niveles, se aseguren de que todos ellos adoptan las acciones que mejor se adecúan a sus características particulares.

La encuesta a los directivos aborda también la vertiente de gestión de crisis en cadenas de valor, siendo sus principales resultados (Fig. 29-31):

- El 76% de los encuestados afirma que su cadena de suministro está preparada o muy preparada ante una emergencia de su propio aprovisionamiento. El 24% de las empresas restantes confiesa que no están preparadas.
- En general, las empresas españolas consideran que su cadena de suministro puede verse afectada o muy afectada por problemas en el suministro de servicios básicos, como electricidad o telecomunicaciones, y también por problemas derivados de incidencias en las infraestructuras viarias.
- En este sentido, hay que apuntar también que las infraestructuras que consideran muy o bastante preparadas para afrontar una crisis son las de distribución de agua (84%) y electricidad (81%).
- Un 60% de las organizaciones encuestadas dice realizar acciones con los proveedores de su cadena de suministro para asegurarse de que está dispuesta ante una emergencia que pueda afectar gravemente a su empresa.

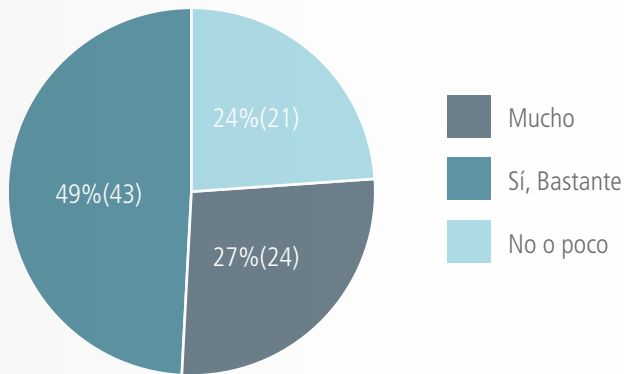


Fig. 29 ¿Cuán preparada cree que está su cadena de suministro ante una emergencia en su propio aprovisionamiento?

Mucho	27% (24)
Sí, bastante	49% (43)
No o poco	24% (21)

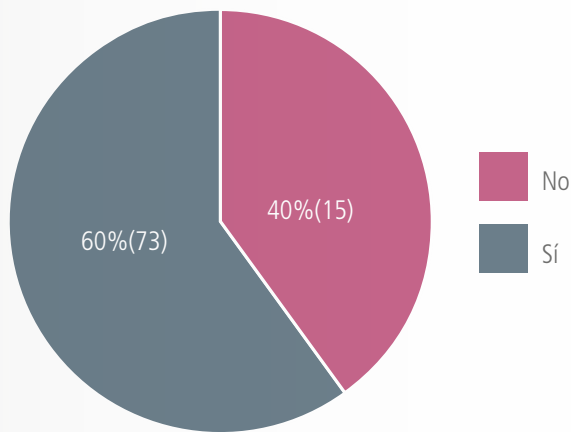


Fig. 30 ¿Desarrolla acciones con su cadena de suministro para asegurarse de que está preparada ante una emergencia que pueda acabar afectando a su empresa?

No.....	40%(15)
Sí.....	60%(73)

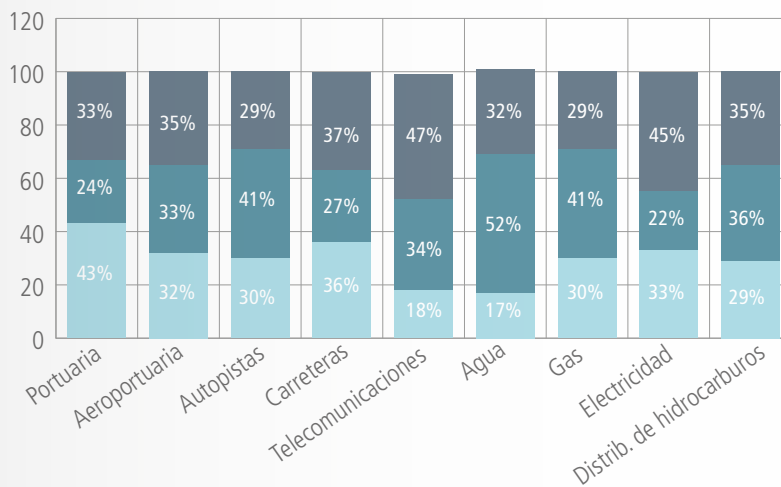


Fig. 31 ¿Qué infraestructura cree usted que está mejor preparada para abordar una crisis?

Muy preparada
Bastante preparada
Poco preparada

Coordinación con agentes externos

En las medidas de transformación introducidas más arriba se apuntan, dentro de la relación de posibles planes de acción, los relacionados con actores externos a la compañía así como con los medios de comunicación. Ambos aspectos son muy relevantes en el marco de la gestión de una crisis.

Acento sobre las interfaces público-privada y privada-privada. Los planes de acción específicos en este sentido deben contemplar la coordinación con los agentes públicos que gestionan ciertos tipos de crisis. En este sentido, el partenariado entre las esferas pública y privada es especialmente importante para crear el liderazgo mixto y las estrategias que optimicen la gestión de la crisis cuando esta ocurra, ya que la intervención de los agentes públicos es en muchas ocasiones imprescindible.

Por otro lado, es también aconsejable compartir la existencia de este tipo de acciones tanto con representantes de las Administraciones Públicas vinculadas con la actividad de la empresa como con otras organizaciones privadas que, ya sea por proximidad geográfica de los activos, por pertenencia a la misma cadena de suministro o por similitud de la actividad, puedan presentar sinergias ante la preparación, prevención, gestión o recuperación de una crisis episódica.

Difusión y gestión de medios de comunicación. La difusión en entornos profesionales de las políticas de la organización como las descritas en los distintos apartados del presente documento puede dar pie a la fertilización cruzada con compañías de distintos sectores que aporte nuevas ideas y métodos de trabajo.

Los principales resultados de la encuesta vinculados a estos aspectos son (Fig. 32-40):

- El 93% de los encuestados considera importante tener contactos habituales con los agentes públicos que gestionan emergencias para asegurar su coordinación.
- En este contexto, un 70% manifiesta mantener dichos contactos habituales con los agentes públicos encargados de gestionar emergencias.
- El 62% de las empresas afirman conocer a los interlocutores externos (públicos y privados) necesarios en situaciones de crisis.
- Sólo el 37% de las organizaciones dicen tener un muy buen nivel de coordinación con los agentes públicos que han de gestionar las emergencias (un 47% regular y un 17% insatisfactorio).
- Un 64% de las empresas consultadas no realiza análisis de riesgos conjuntamente con otras empresas con activos ubicados cerca de los suyos, sin embargo, el 68% considera que riesgos o emergencias de empresas vecinas pueden afectar su actividad.
- Un 60% de las personas encuestadas indica que, en periodos de normalidad, cuida sus relaciones tanto con los representantes del territorio en los que la empresa dispone de activos como con la prensa general y local.

Finalmente, en lo referente a la comunicación de crisis y al rol de los medios de comunicación, un 68% considera que dicho rol es muy importante, un 76% indica que desarrolla contactos entre crisis con estos medios y un 67% apunta que desarrolla campañas de comunicación para el posicionamiento y gestión de su reputación.

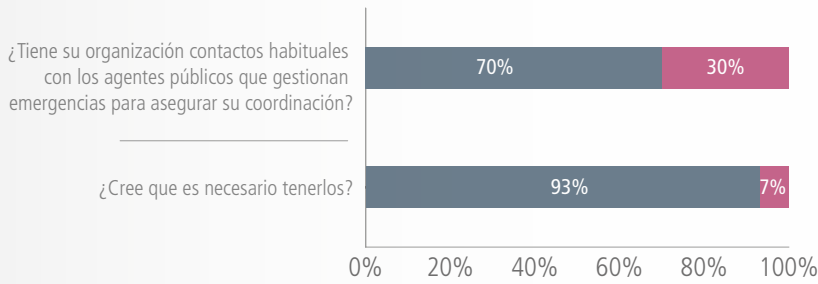


Fig. 32

■ No
■ Sí

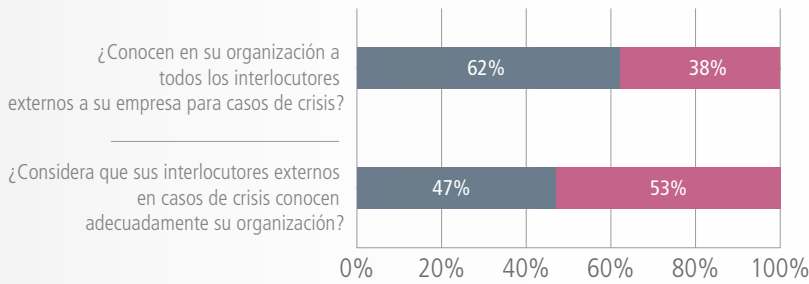


Fig. 33

■ No
■ Sí

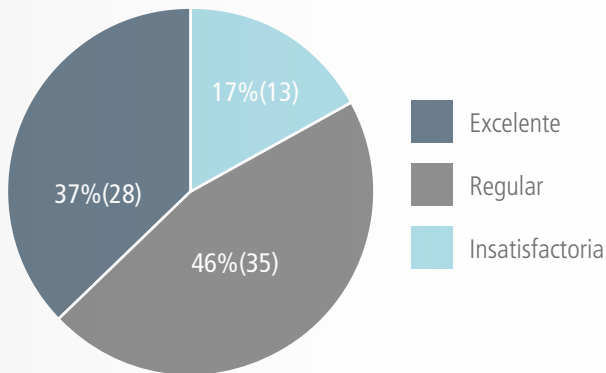


Fig. 34 ¿Cómo valora su nivel de coordinación con los agentes públicos encargados de gestionar emergencias?

■ Excelente37% (28)
 ■ Regular46% (35)
 ■ Insatisfactoria17% (13)

Fig. 35 ¿Cree que riesgos o emergencias de empresas vecinas pueden afectar su actividad?

■ No.....32% (29)
 ■ Sí68% (62)

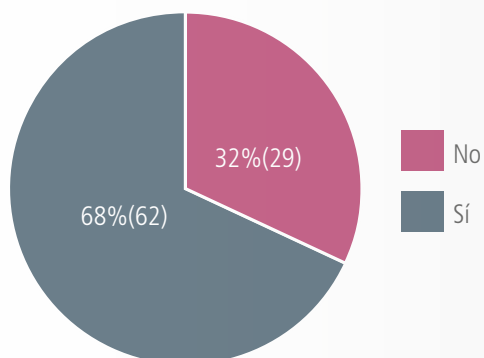


Fig. 36 ¿Realiza su empresa análisis de riesgos conjuntamente con empresas con activos ubicados cerca de los suyos?

■ No.....64% (58)
 ■ Sí.....36% (33)

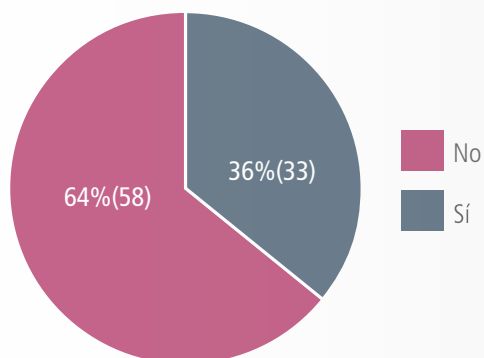
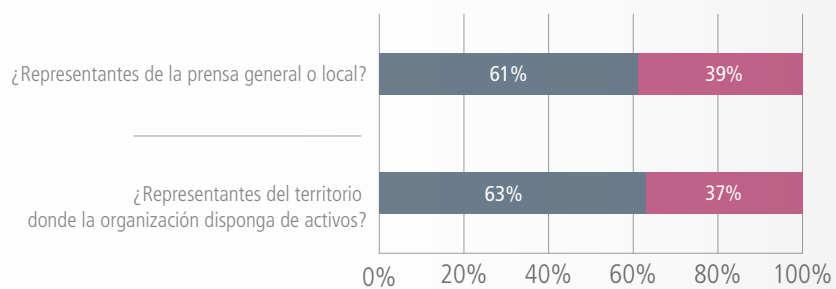


Fig. 37 Dispone de contactos con:

■ No
 ■ Sí



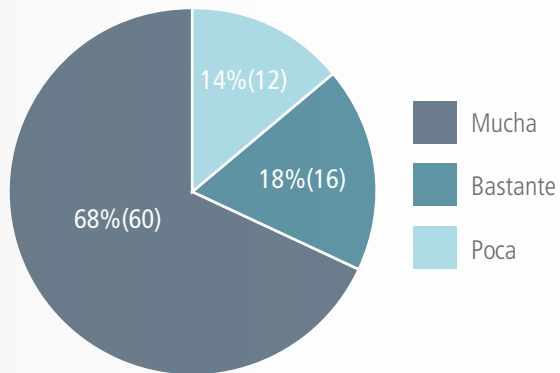


Fig. 38 ¿Cuánta importancia le da a la comunicación y a los medios de comunicación en la gestión de las crisis?

■ Mucha	68% (60)
■ Bastante	18% (16)
■ Poca.....	14% (12)

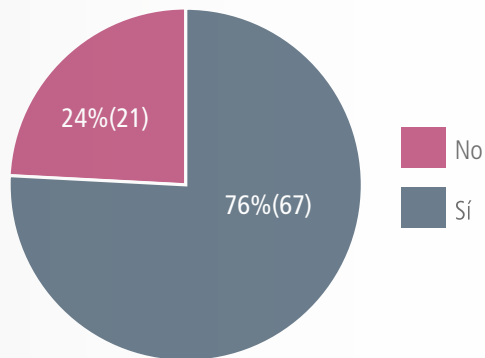


Fig. 39 ¿Lleva a cabo algún tipo de actividad de comunicación preventiva?

■ No.....	24% (21)
■ Sí	76% (67)

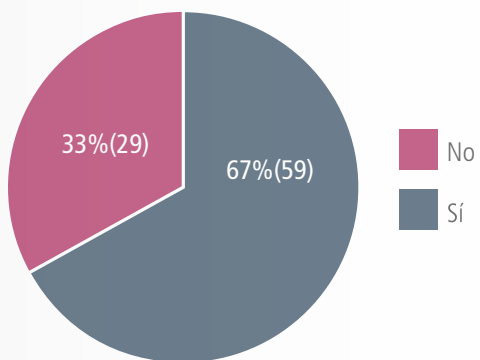


Fig. 40 ¿Realiza campañas de posicionamiento y de gestión de su reputación?

■ No.....	33% (29)
■ Sí.....	67% (59)

Conclusiones

En los últimos años la percepción de la importancia de que las organizaciones estén preparadas para gestionar crisis ha ido en aumento y ha empezado a calar en los equipos directivos.

No obstante, este proceso no ha hecho más que empezar y se traduce sólo tímidamente en la realidad de las corporaciones, lo cual da pie a un discurso entre complaciente y contradictorio. Por ejemplo, las empresas dicen estar preocupadas únicamente por posibles crisis de origen externo a ellas mismas e indican en un 74% que creen que sus directivos están preparados para hacer frente a una crisis pero, por otro lado, únicamente un 53% de dichos directivos reciben alguna formación específica al respecto, un 41% llevan a cabo simulaciones de crisis, un 37% declara tener una buena coordinación con los agentes externos y un 60% no analiza riesgos conjuntamente con compañías con activos cercanos a los suyos.

Se considera que esta divergencia entre la apreciación de estar razonablemente bien preparados y la constatación real de los recursos todavía insuficientes dedicados a dicha preparación supone quizá la principal vulnerabilidad que el conjunto de la empresa española pueda presentar en materia de gestión de crisis en la actualidad.

Esta vulnerabilidad se ve confirmada por el 79% de respuestas que indican la no incorporación del concepto de resiliencia en la estrategia de la compañía a pesar del 95% que dice que el entorno competitivo obliga a ser más resiliente y el 98% que enfatiza la importancia de la resiliencia en las organizaciones. Esta es, por lo tanto, un área donde hay un evidente recorrido futuro.

Desde un punto de vista más operativo, hay también camino de mejora en la piedra angular de la resiliencia organizativa que es el análisis de riesgos. El que un 50% de respuestas den por sentado que una crisis puede afectar la viabilidad de la compañía y que el mismo porcentaje indique que no se tienen los riesgos suficientemente identificados sugiere la necesidad de incorporar de un modo más decidido su estudio y sus implicaciones como parte del sistema de gestión corporativo en el día a día.

Ahondando en un dato ya apuntado, nunca se enfatiza suficientemente la importancia de la formación en cualquier ámbito y, en particular, en el de la gestión de crisis. Los porcentajes derivados de la encuesta concluyen la necesidad de disponer de esquemas formativos específicos en la disciplina de gobierno de crisis ya sea desarrollando conocimientos específicos o capacidades de gestión y relación. En este contexto es relevante insistir en la difusión de los sistemas de gestión de crisis entre el personal tanto operativo como directivo de las organizaciones, incluyendo el desarrollo de simulacros que permitan la consolidación del know-how necesario y la identificación de aspectos de progreso.

En relación a los mencionados sistemas de gestión, sorprende el bajo porcentaje de utilización de la ISO 22301 ya que se trata de un muy buen marco de referencia de progresiva aceptación a nivel internacional. Su relativamente reciente aparición (2012 en España) quizá explique este uso todavía limitado.

El Servicio de Soporte a la gestión de Crisis (SSgC)

Es una iniciativa surgida en 2010 para ayudar a las empresas a estar mejor preparadas para gestionar las crisis, especialmente ante aquellos elementos externos que condicionan sus estrategias y acciones, intensificando la colaboración entre los actores más relevantes.

Se trata de un proyecto innovador, pionero a nivel mundial, a través del cual se promueve un trabajo permanente de conocimiento, coordinación, comunicación y mejora constante entre las empresas y las instituciones de gobierno, con la finalidad de prevenir y minimizar el impacto de las crisis.

Los objetivos principales del Servicio son: aumentar las capacidades de las organizaciones, potenciar la colaboración público-privada y privada-privada y proyectar las empresas integrantes como un referente en gestión de riesgos y crisis.

La presente monografía forma parte de las actividades del Servicio que coordina el Institut Cerdà, para las empresas integrantes.



Nota al lector

Este documento tiene como único propósito informar, las apreciaciones y conclusiones presentadas no se corresponden necesariamente con la opinión de las empresas integrantes del Servicio de Soporte a la Gestión de Crisis.

Servicio de Soporte
a la Gestión de Crisis
Monografía 1

**Gestión de
riesgos y crisis:
La visión de la
empresa española**