

En este monográfico, queremos abordar la **incorporación de la experiencia a través de las lecciones aprendidas hasta este momento** de la crisis. Está claro que esta no es, ni mucho menos, una crisis cerrada sino que nos encontramos en una fase de desaceleración cuyo desenlace tiene muchas incógnitas todavía:

- **A nivel sanitario:** ¿Cuánto durará la desescalada? ¿Cuándo habrá cura? ¿Se adquiere inmunidad? ¿Cómo serán los rebrotes?
- **A nivel normativo:** Los sucesivos protocolos y directrices dados por las autoridades están marcados por el conocimiento disponible en cada momento sobre una emergencia epidemiológica nueva, por lo que los cambios son frecuentes y dificultan trabajar con escenarios concretos.
- **A nivel social:** Esta crisis sin precedentes afectará las preferencias de los consumidores y la manera de relacionarnos, generando nuevas demandas y actitudes tanto en la fuerza laboral como en los usuarios y grupos de interés.

Pero pasados varios meses desde el inicio de esta crisis inesperada, que ha llevado a aplicar grandes baterías de medidas tanto por parte del gobierno como al interior de las empresas, es un buen momento para empezar recopilar lecciones aprendidas, ya que ello permitirá:

- Verificar si se ha llevado un registro centralizado y ordenado de la información, o si debe empezarse a planificar una estrategia para ordenar la recogida de información.
- De ser necesario, estructurar el registro de información para las fases pendientes de la crisis.

En cualquier caso, es innegable que deberá aprovecharse esta situación y toda la información, medidas y estrategias generados entorno a ella, **para subir en la escala de madurez de la gestión de crisis y continuidad de negocio**, en un contexto de mucha mayor receptividad dentro de las propias organizaciones.

Curva de la pandemia y mecanismos de adaptación de la empresa



El registro de información y decisiones como base para retener el aprendizaje

Hay mucha información importante a capturar en un evento real: **qué medidas hemos adoptado**, si están funcionando bien, qué ha sido imposible o no ha funcionado, dónde están los principales vacíos en nuestros planes, si la estructura para responder es suficiente o si hemos tomado medidas excepcionales con el personal, por cuánto tiempo sería sostenible la situación, qué necesidades se detectaron por parte de los grupos de interés que deban considerarse para futuros eventos... Y, por lo general, la información necesaria para dar respuesta a estas preguntas provendrá de distintos departamentos de la organización, así como de fuentes y demandas externas, durante un incidente.

Algunos de los **principales desafíos asociados con la coordinación del equipo durante la gestión de crisis tienen que ver con la gestión y el procesamiento de la información**, para que los equipos de gestión tengan en todo momento una visión clara de la situación y puedan tomar las decisiones oportunas. Sin embargo, no siempre es tarea fácil.

Para que todas las acciones implementadas se conviertan en aprendizaje de valor, se necesita un proceso de **recopilación, almacenamiento, gestión y mantenimiento de la información**,

por lo que es muy relevante la **figura de un coordinador experto** que pueda **estructurar y supervisar su registro**. En ocasiones será el mismo coordinador quien se asegure de registrar y archivar el estado de situación y decisiones tomadas; en otras, se apoyará en las minutas que se guarden de distintas reuniones, en los reportes de situación remitidos al consejo, en comunicaciones internas a empleados con el balance de medidas aplicadas... pero es necesario conocer esta información, asegurar que se genera y archivarla adecuadamente.

¿Cuáles son las consecuencias de no registrar adecuadamente la información? Especialmente en crisis como la pandemia que estamos viviendo, de prolongada duración e impacto transversal en la compañía, difícilmente seremos capaces de recordar todo lo que se hizo, por qué se hizo y la información utilizada para respaldar esas decisiones. Por el contrario un registro ordenado de información permite revisar el proceso de gestión de crisis de principio a fin (incluso si ciertas personas ya no estuvieran en la compañía) y aprender cómo se manejó la situación para mejorar la forma de responder e incluso anticipar las posibles acciones de la autoridad.

Más allá de la bitácora... ¿Qué mecanismos están aplicando las empresas?

Recopilación de información a demanda

Permiten hacer un balance de la situación en distintas fases de la crisis. Requiere la implicación o consulta directa a empleados o grupos de interés, pero permite también captar percepciones personales y aspectos de ánimo o psicosociales.

CUESTIONARIO:

A través de una checklist o cuestionario, permite recoger la información de interés para quien lo elabora y llegar a todos los miembros del target, según el objetivo (todos los empleados, responsables de procesos, directores...).

- Pueden darse distintas interpretaciones y grado de profundidad entre las respuestas de los encuestados, dificultando la extracción de conclusiones.
- Preferible en situaciones donde sea necesario levantar gran cantidad de datos o información.
- Deben ser acciones coordinadas por la Dirección, para evitar la multiplicación de iniciativas.



ENTREVISTAS:

Usando como base un cuestionario, se busca capturar el aprendizaje del entrevistado en relación a lo ocurrido.

- La interacción personal permite aclarar dudas y capturar correctamente la información de interés.
- Preferible en situaciones donde sea importante capturar la experiencia y vivencia del entrevistado, así como detectar lecciones aprendidas.
- Permite detectar nuevos temas o particularidades que, de otra forma, hubieran pasado desapercibidas.
- No es adecuado cuando el target es muy amplio.



Seguimiento permanente de apoyo a la alta dirección

Permiten consolidar la información y proporcionar una visión global del impacto y/o la respuesta, que puede ser presentada a Directorios o Consejos.

PANEL DE MONITOREO:

Muestran el **estado actual** y la **evolución de indicadores clave del negocio**. Por ejemplo, en relación al estado de los empleados (contagiados, en cuarentena, negativos / en teletrabajo, en turnos extendidos, en equipos segmentados...) o al volumen del negocio (transacciones, visitas domiciliarias, nivel de tráfico, consumo...).

Permiten:

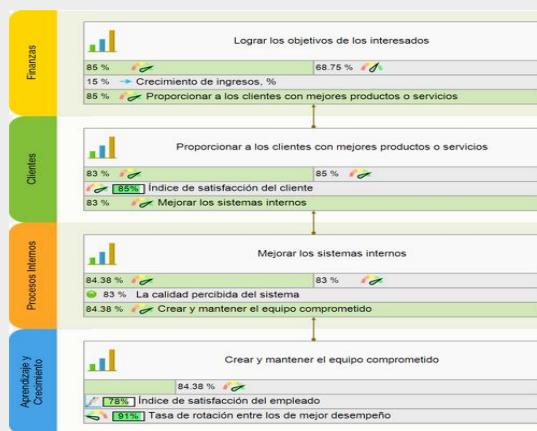
- ✓ Detectar comportamientos anormales como consecuencia de la crisis y planificar medidas para paliarlos.
- ✓ Identificar posibles correlaciones entre las medidas tomadas (a nivel interno o externo) y su **impacto** en el negocio.



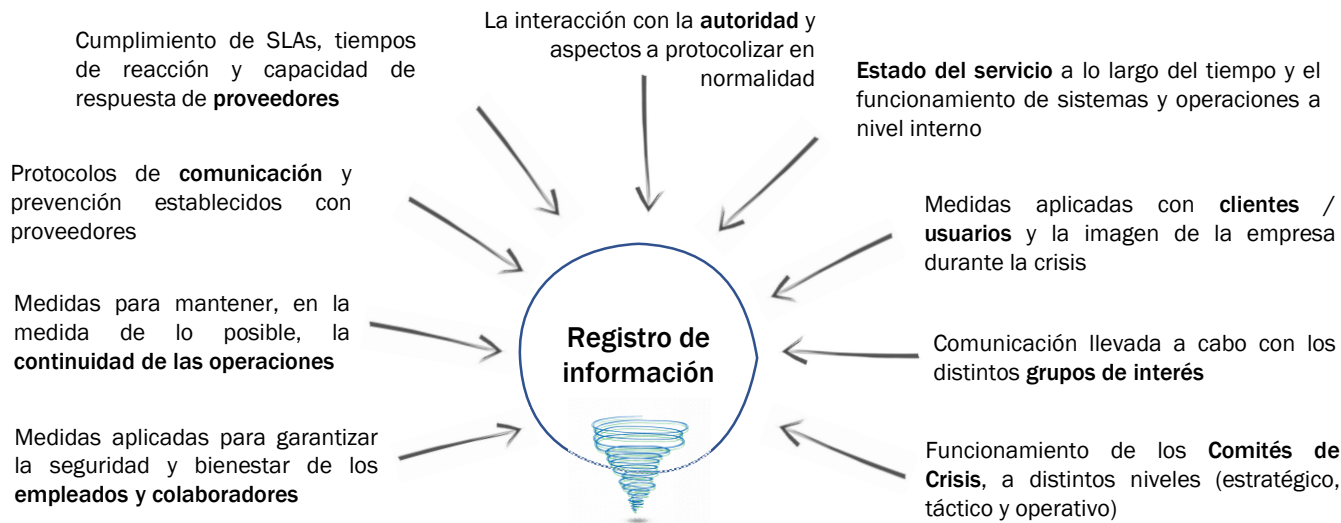
CUADRO DE MANDO:

Proporciona la **visión global**, en un solo documento, de las **acciones tomadas desde los distintos departamentos** de la compañía y cómo la suma de ellas contribuye a contener los distintos riesgos derivados de la crisis.

- ✓ Además de las medidas internas, el cuadro de mando estructura la información para poder vincular tendencias y medidas externas a los indicadores de la empresa.



¿En qué fijar la mirada de estos primeros meses?



¿Dónde plasmar estas lecciones aprendidas para incorporarlas en la empresa?

Plan de contingencia ante pandemia

La pandemia es uno de los eventos que, si bien probablemente haya sido considerado en el análisis de riesgos de muchas empresas, está **en la cola larga del riesgo, con muy baja probabilidad y un elevadísimo impacto**. Dado que nos preparamos y ejercitamos en base a nuestros riesgos más elevados, pocos disponíamos un plan de respuesta específico.

¿Qué elementos lo hacen distinto de otros planes?

1. **Un equipo de gestión específico**, con participación relevante de seguridad, PRL, RRHH...
2. **Identificación de las funciones críticas**, con tiempo tolerable de interrupción y posibilidad de realizarse en remoto, y **categorización de los empleados para aplicar distintas medidas**.
3. **Necesidad de políticas y protocolos de apoyo para facilitar la implantación del plan**.
4. **Niveles de escalado y desescalado**, con medidas asociadas. Definición de **indicadores de marcha atrás** para revertir las medidas según la evolución de la pandemia.

Planes de continuidad de negocio

- Revisar la evaluación de riesgos y las consideraciones relativas al alcance de algunos planes de continuidad.
- Actualizar RTOs e impactos de la interrupción de ciertos procesos, en base a los observados.
- Revisar los BIAs con el objetivo de reflejar las distintas prioridades ante una disrupción tan prolongada.
- Incorporar las nuevas soluciones aplicadas (ej: confinamiento de personal en plantas) a las estrategias de continuidad.
- Actualizar la capacidad de respuesta de proveedores según lo observado. Incorporar procedimientos de comunicación para que, independientemente de los contratos y SLAs definidos, exista intercambio sobre qué está ocurriendo y cómo están respondiendo. Reconsiderar la criticidad de algunos proveedores.

Herramientas de gestión de crisis

- Verificar posibles actualizaciones de modelo de gestión de crisis, para reflejar las distintas capas de gestión.
- Ampliar la mirada en relación a planes de sucesión y back-ups: delegación de autoridad y transmisión de conocimiento ante bajas de personal clave directivo.
- Incorporación del cambio cultural: más nuevas tecnologías y menor "presencialismo" en favor de la agilidad de respuesta y facilidad de encuentro de los comités de gestión.