
Crisis de confianza

¿Qué compañías tienen una visión clara de la crisis y cuáles están listas para ella?
Más de 300 miembros de Consejo de todo el mundo comparten sus puntos de vista.

Deloitte.



Contenido



1

Resumen ejecutivo



7

Brecha de vulnerabilidad



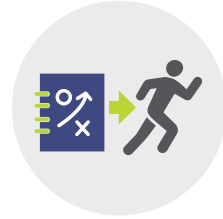
13

Decidir hoy para resistir mañana



3

No hay sustituto para el liderazgo del Consejo



9

Transformar los planes en acciones decisivas



14

Punto por punto



4

Los consejeros se sienten libres para manejar la crisis, pero al adentrarse en el tema, se muestra lo contrario



11

El valor de la experiencia



16

Conclusión



La encuesta a los miembros del Consejo, muestra **una extensa “brecha de vulnerabilidad”** entre **el conocimiento de las amenazas y la preparación** para encargarse de ellas.

Crisis de confianza

No hay un sustituto para la confianza y los consejeros alrededor del mundo confían en las habilidades de sus organizaciones para lidiar con situaciones de crisis. Sin embargo, un vistazo más profundo sugiere que esta confianza no está basada en evidencia sólida y tienen un largo camino que recorrer para estar verdaderamente preparados para una crisis.

Para evaluar el estado de preparación en las grandes organizaciones, “Forbes Insights” en conjunto con Deloitte Touche Tohmatsu Limited, llevaron a cabo una encuesta a más de 300 miembros de Consejo de las compañías más representativas de las industrias y las zonas geográficas más grandes. La encuesta se realizó en el último trimestre de 2015, las compañías a las que se enfocó fueron las que tenían ingresos anuales entre \$500 millones de dólares hasta empresas con ingresos mayores a los \$20 billones de dólares (o su equivalente).

La encuesta definió la crisis de la siguiente forma: “Las crisis resultan de un sencillo hecho devastador o una combinación de eventos subsecuentes que presenta amenazas muy severas para los objetivos estratégicos de las organizaciones y/o su reputación. Las crisis se dan en episodios incrementando la intensidad”. Es muy común pensar en una crisis como algo dramático: desastres naturales, personas que son arrestadas con los reflectores de los medios. Pero algunas crisis no aparecen en los noticieros de la noche como algunas no se muestran en las sesiones de Consejo hasta que ya es muy tarde. Para cualquier organización las crisis son cuestión de “cuándo” no de “si..” Mientras más grande y global sea la compañía, más grande es la exposición al riesgo.

“Las crisis repentinas no son muy frecuentes” un consejero de una compañía de productos personales dijo: “Tomemos una compañía de autos; un incidente de seguridad puede aparecer de repente y llevar a un retiro del vehículo o bien a un tema de calidad. Pero en realidad no fue repentino. Tú pudiste haber enlistado las fallas y saber que eventualmente eso iba a pasar”



Para cualquier organización, las crisis son cuestión de “cuándo” no de “si..”



Hallazgos clave

1 Sentirse preparado vs. estar preparado



Más de tres cuartas partes de los miembros de Consejo creen que sus compañías responderán de manera eficiente si una crisis aparece mañana. Aun así, solo 49% de los consejeros dicen que sus compañías están comprometidas en monitorear o en establecer comunicaciones internas para detectar los problemas que se avecinan y sólo el 49% dice que sus compañías tienen planes de acción para verdaderos escenarios de crisis. Incluso un menor número (32%) dice que sus compañías se entrenan mediante simuladores de crisis.

2 Clasificar las amenazas



Los participantes de la encuesta comentaron que las áreas de crisis que los hacen sentir más vulnerables son la reputación de la compañía (73%), ciber-crimen (68%), dos terceras partes (66%) contestaron que también como vulnerabilidades están las cuestiones con la cadena de suministro, acciones regulatorias, y desastres naturales.

3 “Brecha de vulnerabilidad” entre precaución y preparación



Cuando se les preguntó de las áreas específicas de crisis, los miembros de los Consejos prefirieron reconocer sus vulnerabilidades en lugar de señalar que tenían un plan para ellas. Por ejemplo, el 73% mencionó la reputación como vulnerabilidad, pero sólo el 39% dijo que tenían un plan para enfrentarlo.

4 Los Consejeros no están comprometidos con la gestión/administración



Menos de la mitad (49%) dijeron que estaban comprometidos con la administración para entender que es lo que se tiene que hacer para apoyar a la preparación de las crisis. Sólo la mitad comenta que los consejeros y la administración tienen discusiones específicas para la prevención de las crisis.

5 No hay soluciones a corto plazo



Menos de la tercera parte de los consejeros que han tenido experiencia en crisis pasadas comentaron que las reputaciones de sus empresas se recuperaron en menos de un año. El sesenta por ciento dijo que les tomó cuatro años o más. Las crisis financieras y operacionales tienen un tiempo igual de largo para recuperarse.



No hay sustituto para el liderazgo del Consejo

Cuando las crisis ocurren, la mayoría de los costos son obvios y medibles. Pero los consejeros que han vivido a través de las crisis pasadas dicen que las víctimas más significativas de una crisis, son los activos intangibles, tales como la reputación de la compañía y su moral- señalando que una reputación dañada puede tomar años en recuperarse. Cuando se les preguntó acerca de cuánto tiempo tarda en recuperarse una reputación, siete de diez consejeros experimentados en crisis comentaron que toma de uno a cinco años.

Cuando se trata de una crisis, el Consejo y la alta dirección deben **trabajar juntos**.

Debido a que el daño de una crisis puede cortar tan profundo y durar tanto que la habilidad de liderar en una crisis, se vuelve una competencia clave para los Directores Generales, los directivos y los miembros del Consejo. Esta competencia se puede adquirir mediante entrenamiento, simulacros y experiencia directa en esta clase de situaciones.

Un Consejo debe estar en las mismas condiciones de trabajo diario que la administración que elige. Y los miembros del Consejo tienen una tendencia natural en confiar en los administradores de riesgos y otros ejecutivos cuando dicen que todo está bien. Sin embargo, cuando se trata de una crisis, el Consejo y la alta dirección deben trabajar juntos.

En la mayoría de las situaciones de crisis, el involucramiento del Consejo agrega valor a lo

que la administración puede hacer; en otros casos, el Consejo puede dar pasos que la administración no puede. Considerando por ejemplo, la repentina separación de un Director General, que no es algo inusual cuando una crisis sobrepasa a la organización. Considere la posibilidad de actividades deshonestas de la administración. O incluso una crisis que involucra al Consejo directamente, tal como una lucha de poder o una revuelta de los accionistas.

Cuando una compañía define los roles relacionados con las crisis, asigna responsabilidades y realiza simulacros, el Consejo podrá reconocer que algunas crisis pueden perjudicar la integridad de la alta dirección, y deberán de estar preparados para plantarse y manejar la empresa por algún tiempo si eso llega a pasar.

Largo camino de vuelta



Porcentaje de consejeros experimentados que comentaron que estos elementos tardan más de un año en recuperarse de las crisis:

70

Reputación corporativa

69

Desempeño financiero

64

Operaciones

“Me preocupo” dijo un consejero de una compañía de comunicaciones. “Preocuparme no es la palabra, yo considero las crisis todo el tiempo. Me pregunto ¿Este sistema fallará? ¿O este otro fallará catastróficamente? ¿Tendremos una falla en nuestra ética, quizá sobornar a un oficial en algún lado o estafar con los impuestos sin saberlo? ¿Discriminaremos o contaminaremos? Y por naturaleza, mi enfoque está en la prevención”



Los Consejeros se sienten listos para manejar la crisis, pero al adentrarse en el tema, se muestra lo contrario

En varios grados, los miembros de los consejos demostraron confianza en las habilidades anticrisis de sus empresas. Setenta y seis por ciento de ellos dicen que sus compañías responderán de manera efectiva si una crisis ataca mañana. Setenta y nueve por ciento dice que sus líderes más importantes y el resto del staff están al tanto de como ejecutar los procedimientos relevantes y el sesenta y dos por ciento describió a sus compañías como bien preparadas.

Esta actitud parece variar dependiendo del tamaño de la organización. Los miembros de las compañías con más de 10 billones de dólares de ingresos, suelen decir que sus compañías están bien preparadas-82% en comparación del 62% en general. Es posible que algunas organizaciones se sientan mejor preparadas de lo que están, porque ellas comparan el manejo de crisis con el plan de continuidad

del negocio, que está relacionado, pero es una disciplina diferente.

Los planes de continuidad del negocio, son procedimientos típicos y están diseñados para recuperarse de procesos o sistemas que fallen o que no estén disponibles. Las crisis son más amplias, más ambiguas y cubren todas las áreas potenciales de impacto de riesgos. Demandan un alto nivel de organización, coordinación y comunicación. Requieren liderazgo para tomar decisiones difíciles en periodos muy cortos de tiempo, a menudo con información muy limitada. La preparación para las crisis tiene que ver con la capacidad de ejecución de la organización y su liderazgo en esas circunstancias, sin considerar si existe un plan de continuidad del negocio o no. “Las compañías más pequeñas tienden a estar menos preparadas que las compañías más grandes”; un miembro de Consejo de una organización industrial muy grande comentó:

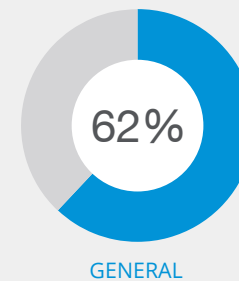
“Ellas están menos preparadas porque tienen menos recursos. Una compañía más grande y madura puede estar más alerta de los riesgos. Estas compañías tienen riesgos de las funciones de administración más maduros y cumplimiento con las regulaciones de la industria y riesgos de recursos humanos. Además tienen relaciones públicas y personas con conocimientos en medios sociales. Por lo tanto, es mucho más que si un Director General o un Consejo... el pensar en que podría salir mal.”

“Bueno, este no es siempre el caso”, agregó el miembro del Consejo, “porque también puede ser que una pequeña compañía de rápido crecimiento esté más enfocada en lo que le compete y sabe qué hace desde dentro hacia afuera”.

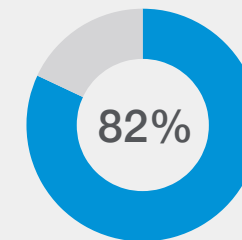
La mayoría de los miembros del Consejo creen que sus compañías están preparadas, en especial las más grandes.

FIGURA 1
¿Cómo calificarías las habilidades de tu compañía en cuanto al manejo de crisis?

Personas que respondieron 4 y 5 de una escala del 1 al 5 donde 1 = para nada preparadas y 5 = totalmente preparadas



GENERAL



MÁS DE 10 BILLONES DE INGRESOS

A pesar de esta diferencia, las compañías más grandes fallan cuando tienen que enfrentarse a una crisis.

Algunas compañías mencionan, cuentan con actividades de supervisión sólidas y robustas sin embargo estas **se enfocan más en los resultados netos que en las causas fundamentales de una crisis.**

El mismo grupo de miembros que se mostraron optimistas ante la preparación y respuesta de una posible crisis mostraron una perspectiva totalmente diferente cuando se les preguntó sobre capacidades específicas que combinan la preparación ante otros posibles desenlaces.

Menos de la mitad de los entrevistados (47%) mencionaron contar con las capacidades y procesos necesarios para enfrentarse ante una crisis y sus posibles desenlaces. Menos de la mitad del total de los entrevistados comentaron contar con una "guía" que enumera algunas acciones y decisiones que se deben tomar ante una posible situación de crisis. Y la mitad del total de los entrevistados o menos, reportan estar comprometidos con alguna actividad ante una situación de una crisis (Figura 2).



Empresas en el ámbito de ciencias de la vida y salud tenían más posibilidad es (91%) que el promedio (76%) de tener una respuesta eficaz en situación de crisis.



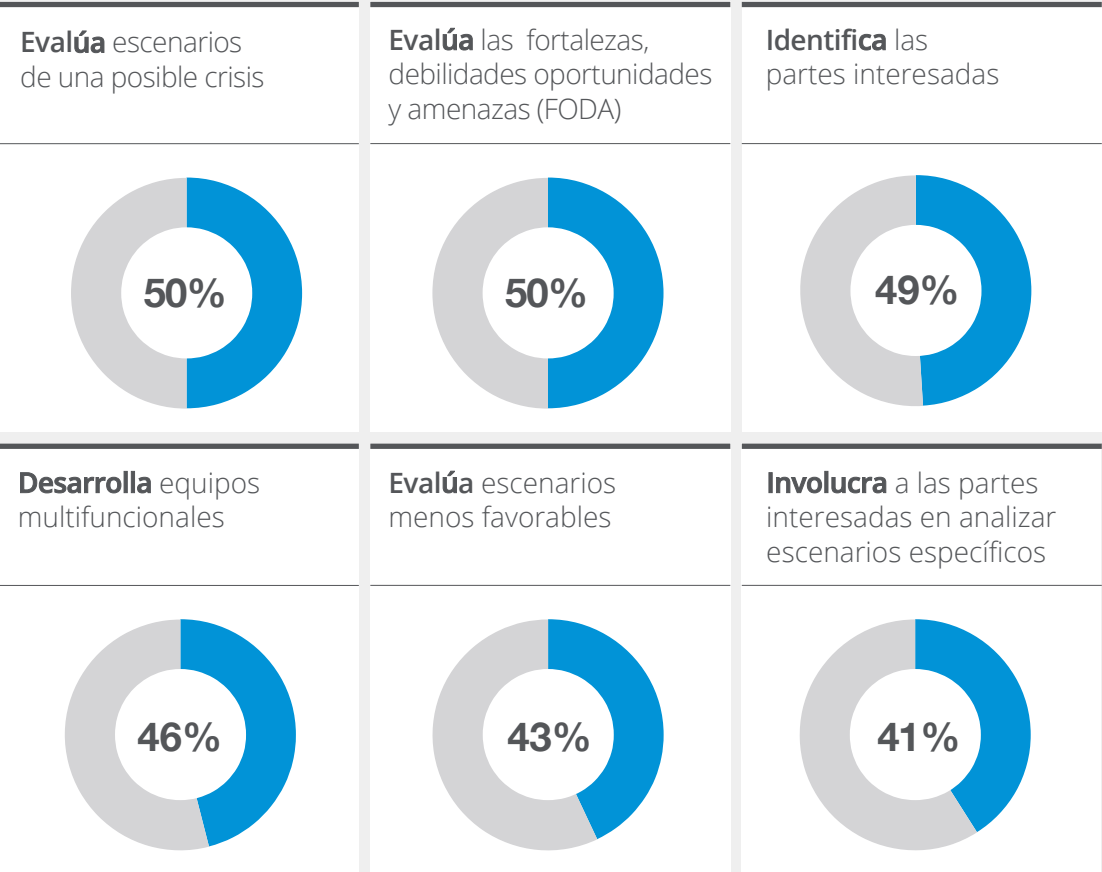
Empresas en el ámbito de tecnología, comunicación y medios reportaron menos confianza en la preparación de una situación de crisis que la mayoría de los participantes.

Pasos clave para prepararse ante una crisis: Aspectos más ignorados en la mitad de las compañías o más.



FIGURA 2
¿Qué pasos han tomado para manejar una crisis?

Entrevistados que respondieron "4" o "5" en una escala de 5 donde "1" es en absoluto y "5" ampliamente.



Algunos consejeros mencionan que sus compañías cuentan con actividades de supervisión sólidas y robustas, sin embargo éstas se enfocan más en los resultados netos que en las causas fundamentales de una crisis. Por ejemplo, un miembro de varios consejos en China dijo, "Presentamos informes mensuales y analizamos cualquier déficit en los ingresos". Sin embargo un consejero en Estados Unidos respondió ¿Cómo saben que se ha hecho mal?, Sólo porque los números muestran un crecimiento, ésta o aquella inversión está rindiendo frutos, no significa que la empresa se esté desarrollando como se había planeado.

Buenos resultados trimestrales pueden ocultar una crisis grave, una crisis por debajo de la superficie, esperando por estallar. O la crisis puede ser aún más profunda: Una cultura que premia y persigue esos buenos números a expensas de una profunda

Cabe señalar que casi la quinta parte de los consejeros dijeron que no tenían una guía para el manejo de la crisis. **Pero es más relevante mencionar que la tercera parte de los mismos no saben si cuentan con una.**

conciencia del riesgo y su cumplimiento, en realidad podría invitar a una crisis que no había surgido.

Muchos ejemplos en las noticias apuntan a que el buscar resultados puede abrir heridas reputacionales profundas.

"Generalmente, un negocio necesita tener suficiente conciencia propia para identificar posibles crisis". "La falta de respuesta de manera oportuna, y de forma razonada perjudica el valor del accionista de manera innecesaria. Por lo que estoy de acuerdo contigo, las empresas deberían tener reglas del juego efectivas para enfrentar los riesgos en el mundo de posibilidades.



Empresas en el ámbito de ciencias de la vida y salud tenían más posibilidades que otros de evaluar distintos escenarios de crisis (63% vs. 50%) y peores escenarios (60% vs. 44%).



Empresas con altos ingresos tenían más posibilidades de tener accionistas relevantes como parte de sus preparativos ante una crisis.

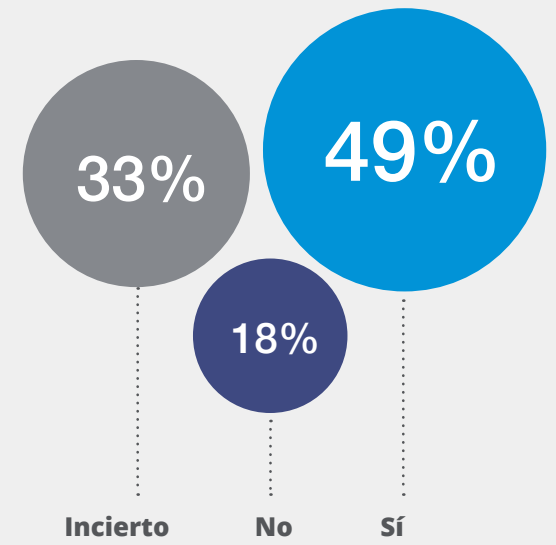


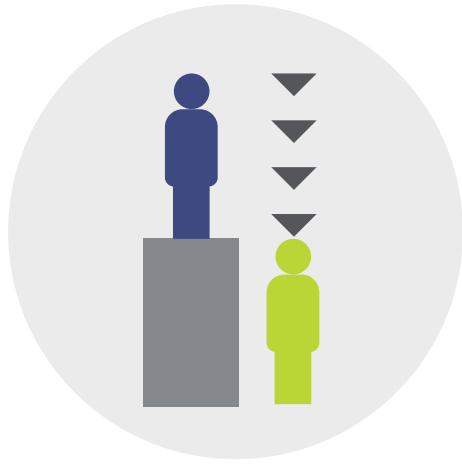
Pero identificar a los terceros interesados no necesariamente significa que la empresa se comprometa con ellos.

Menos de la mitad tienen guías listas para usarse en el momento de que se presente una crisis.

FIGURE 3

¿Las organizaciones definen un conjunto específico de acciones, o una guía distinta, para cada uno de los posibles escenarios?





Brecha de vulnerabilidad

Entender que los riesgos pueden dejar a una organización vulnerable ante una crisis es importante, pero es igual de importante dar seguimiento a ese entendimiento mediante pasos para fortalecer los sistemas que están diseñados para detectar y prevenir eventos negativos.

“**Sí, esto pasó.** Nosotros permitimos que esto pasara. Pero no solamente nos disculpamos con todos, estamos haciendo todo lo posible para hacer las cosas de manera correcta, no solo por hoy sino para el futuro. Lo lamentamos. Vamos a arreglar esto y les aseguramos que no tomaremos sus negocios, o su confianza por sentado”.

La encuesta preguntó a los miembros del Consejo que áreas de sus organizaciones consideran las más vulnerables ante una crisis. Sus respuestas son dignas de mencionarse como hallazgos de primer nivel. Pero es posible y aún mayor que una mejor percepción de cálculo surja de un segundo nivel -la diferencia entre los reportes de vulnerabilidades y sus reportes de capacidades de planeación en las mismas áreas.

A través de las industrias, lugares y tamaños de las compañías, las vulnerabilidades más comunes que mencionaron, fueron la reputación corporativa y el ciber-crimen. Las amenazas de ataques químicos, biológicos, radiológicos o nucleares y la violencia en el lugar de trabajo están hasta abajo de la lista. Pero la comparación entre estas vulnerabilidades y la respuesta correspondiente

de la brechas de vulnerabilidad, llama la atención. En algunas instancias, la brecha de vulnerabilidad entre el daño potencial y la protección ante el daño tiene más de 40% de puntos.

En cada área potencial de crisis que la encuesta evaluó, las compañías tuvieron que reconocer que tenían vulnerabilidades, en vez de decir que tenían un plan para ellas. La cuestión que hace que las compañías se acerquen más a estar preparadas con la planeación es la liquidez –un comparativo tangible, preocupación medible que muestra una brecha de vulnerabilidad en sólo el 4%

Pero considerar las áreas donde la brecha de vulnerabilidad es más grande. Dos de las cinco más importantes, reputación corporativa y rumores, son intangibles. Esto debido a que los encuestados no evaluaron esas vulnerabilidades

vulnerabilidades en solitario: Una amenaza como un desastre natural o un ciber-crimen se mantienen en otra categoría, pero una amenaza como la pérdida de reputación siempre está ligada a otro evento subyacente.

Intangible no significa sin valor. Algunas investigaciones mantienen que la reputación de una compañía puede contar tanto como un cuarto de su capitalización bursátil.* Y hay una directa correlación entre el valor de los accionistas y la efectividad de una compañía para responder a una situación de crisis**

* Simon Cole, “The Impact of Reputation on Market Value” (*World Economics*, September 2012).

** “Reputation Review” (*Oxford Metrica and Aon*, 2012)

“Cuando las cosas van mal, necesitas ser capaz de **responder muy rápido y decididamente**, tomando en cuenta a tus clientes y a tu comunidad, con humildad y un sentido de responsabilidad”.

Mientras que las reacciones del mercado ante una crisis corporativa pueden inicialmente centrarse en la preocupación por las pérdidas de ingresos, los costos de arreglar los problemas y otros productos medibles, en realidad la reputación está intrínsecamente ligada a la confianza. Una crisis reputacional es aquella en la que la confianza —ya sea entre clientes, proveedores, accionistas o reguladores— se rompe. Las personas encargadas de gestionar una crisis deben centrarse desde el principio en la reconstrucción de la confianza, y deben aceptar que puede tomar algún tiempo para hacerlo.

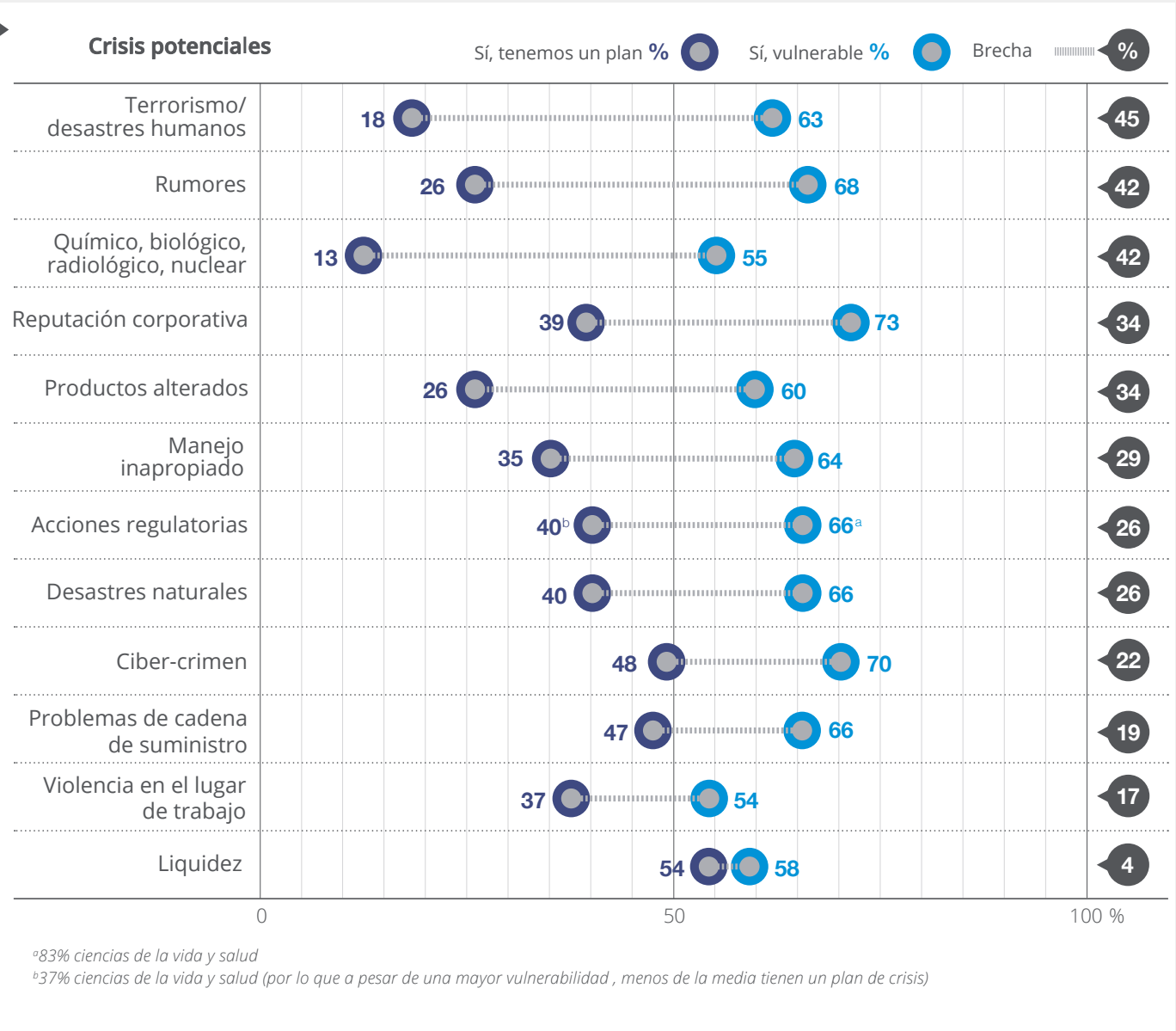
La brecha de vulnerabilidad: Los consejeros ven las amenazas pero sus compañías no están listas para manejarlas.

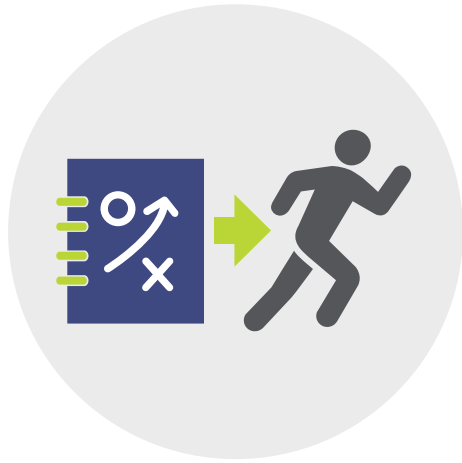


FIGURA 4

¿Cuáles son las vulnerabilidades de sus compañías y tienen algún plan formal para las crisis?

Se pidió a los encuestados que marquen todos los riesgos que aplican a su empresa de los cuales tienen un plan formal anticrisis. Las vulnerabilidades reconocidas por los encuestados fueron "3", "4" o "5" en una escala de cinco puntos, donde 1 = nada vulnerables y 5 = extremadamente vulnerables





Transformar los planes en acciones decisivas

Un miembro del consejo de una compañía de alimentos de América del Norte, dijo que los primeros pasos de una crisis pueden hacer una gran diferencia. "Tienes que ser capaz de responder muy rápidamente, muy decididamente. Preocupándote por tus clientes y tu comunidad, con humildad, con un sentido de la responsabilidad. Si, esto pasó y

nosotros permitimos que esto pasara. Pero no solo nos disculpamos con todos, estamos haciendo todo lo posible para hacer las cosas de manera correcta, no solo por hoy sino para el futuro. Lo lamentamos. Vamos a arreglar esto y les aseguramos que no tomaremos sus negocios o su confianza, por sentado".

Los planes de respuesta ante una crisis de las compañías, tienden a dejar atrás la crisis para la cual están diseñados, pero en realidad, la planeación o preparación es vital, incluso más que el plan mismo. Se les pregunto a los consejeros acerca de sus planes de respuesta, y dieron diferentes medidas.

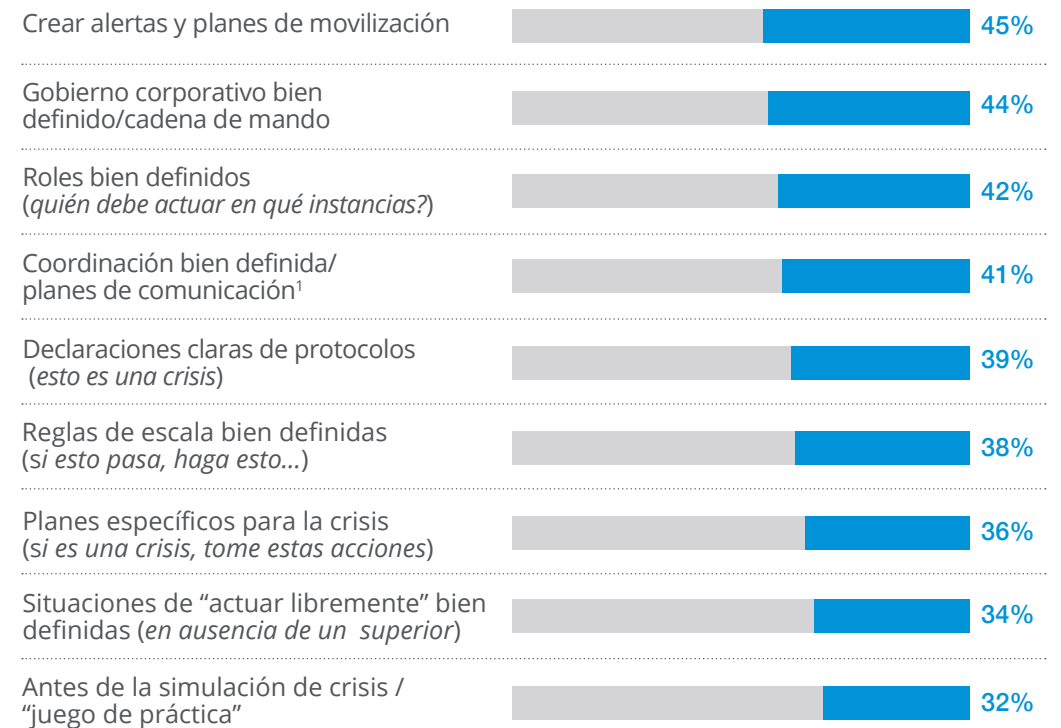


FIGURA 5

¿Cuáles son los elementos clave de su plan de respuesta?

Los encuestados seleccionaron los que les aplicaban.

La planificación, pero ¿cómo? Los pasos clave están presentes en menos de la mitad de las empresas



De todos los que respondieron la encuesta nombraron las "simulaciones de crisis" como último lugar

¹ Más allá de la movilización organizacional de los primeros en responder, lo que las otras partes interesadas necesitan escuchar es qué, cuándo y cómo?

¿Cómo comunicar? Compañías con planes de comunicación fuertes, alcanzan a las audiencias clave, pero se niegan a preparar mensajes para el día de una crisis.

Difusión a los empleados

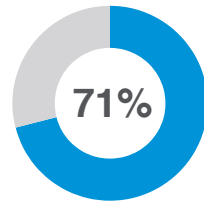


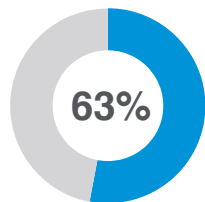
FIGURA 6

¿Cuáles son los principales elementos de su plan de comunicación de crisis? (Entre los que reportaron tener planes de comunicación fuertes)

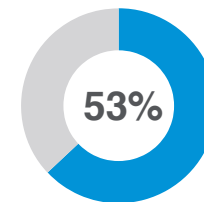
Los encuestados pudieron elegir más de una respuesta

¡ inversionistas, reguladores, socios, proveedores

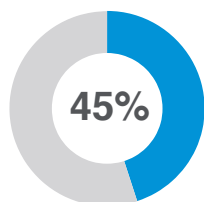
Difusión a los clientes



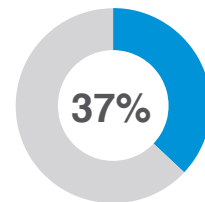
Difusión a los terceros interesados¹



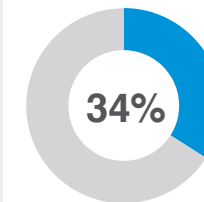
Horarios preestablecidos para una rápida respuesta



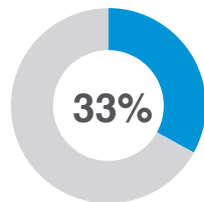
Mensajes pre-escritos para las redes sociales



Comunicados de prensa pre-elaborados



Declaraciones de prensa pre-elaboradas



Si bien no hay una única respuesta de más de la mitad de los encuestados, se puede decir que una de las acciones más concretas del listado –simulación antes de una crisis– fue la que se menciona con menos frecuencia.

Un representante de una compañía minera expresó la necesidad de poner a la gente y los planes a prueba en un entorno controlado antes de que una verdadera crisis ataque.

"Hacemos ejercicios regulares de entrenamiento para una variedad de escenarios, tanto en nuestros lugares de trabajo y de la oficina corporativa," dijo el consejero. "Estos ejercicios nos dan la oportunidad de interactuar con el personal de respuesta de emergencia y nos proporcionan una buena comprensión de cómo y cuándo tenemos que responder en determinadas circunstancias.

Mientras que muchas compañías pueden mirar a estas actividades como un desperdicio de tiempo, nosotros vemos un gran valor para asegurar que nuestra gente se prepare para hacer frente a eventos no planificados o perturbadores."

Sólo cerca de dos de cinco (41 por ciento) dijeron que sus protocolos de comunicación eran parte de sus regímenes de gestión de crisis. Un análisis más detallado muestra que la naturaleza de un esfuerzo de comunicación puede variar ampliamente. Más de la mitad de las empresas incluyen la difusión a los empleados y a los clientes en sus planes de comunicación de crisis, pero menos de la mitad incluyen mensajes pre-elaborados para los medios sociales y la prensa.

Si bien no hay una única respuesta de más de la mitad de los encuestados, esto puede decir que **una de las acciones más concretas del listado —simulación antes de una crisis— fue la que se menciona con menos frecuencia.**



El valor de la experiencia

La brecha de vulnerabilidad centra la atención en la importancia de los elementos intangibles como la reputación y la moral. Pero el mismo enfoque es igual de intenso en otra dirección: el juicio personal de los miembros del Consejo que tienen previa experiencia en situaciones de crisis.

El sector de tecnología, medios y telecomunicaciones fue la excepción. Los consejeros con experiencia en crisis dijeron que **la productividad es en donde la crisis pega más fuerte**, seguido de la **reputación y las ventas**.

Cuando se les preguntó acerca de los activos corporativos que eran más fácilmente afectados por la crisis, poco menos de la mitad de "los experimentados en crisis" dijeron que afecta la reputación (48 por ciento) y la moral (48 por ciento). Ese patrón fue el más pronunciado entre las grandes empresas y los encuestados miembros de los comités de auditoría de sus empresas.

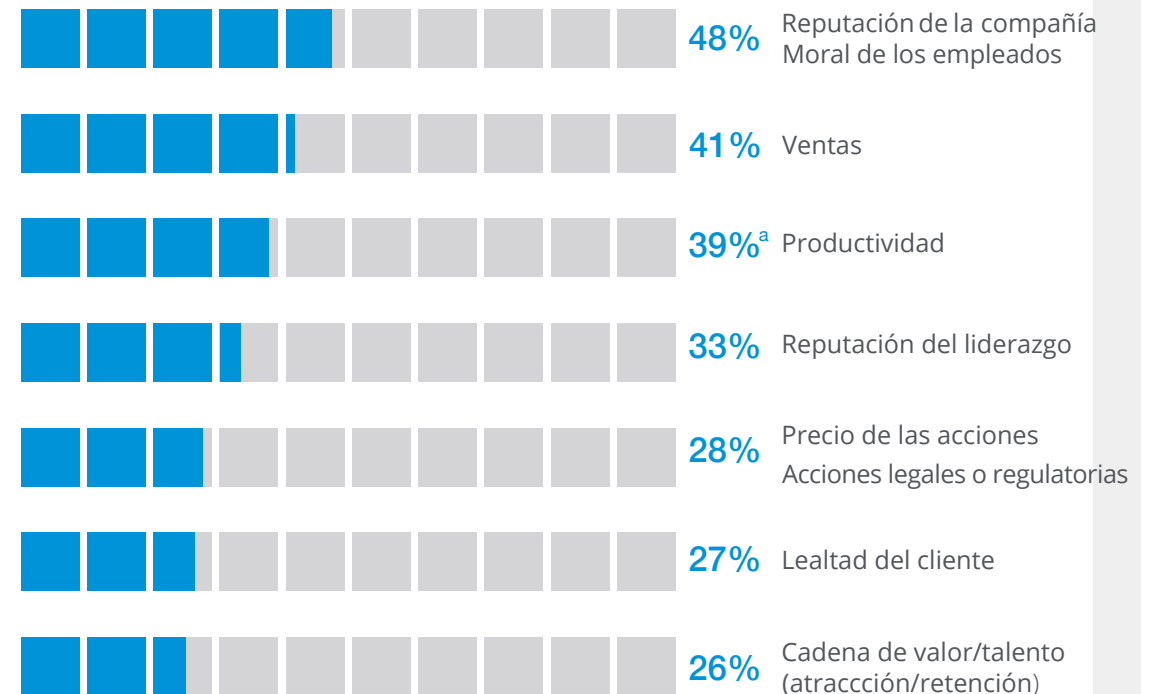


FIGURA 7

¿Qué áreas de negocio son las más afectadas por la crisis?

Los encuestados seleccionaron todas las respuestas que aplicaban

Lecciones ganadas arduamente: La reputación y la moral son las principales víctimas según los consejeros que tienen experiencia en crisis pasadas



^a 61% tecnología, medios y telecomunicaciones

El valor de la retrospectiva: Lo que los consejeros aprendieron de la crisis

Tal vez la última medida de la experiencia es preguntar: ¿Qué harías diferente la próxima vez? La encuesta planteó exactamente esta pregunta. La respuesta más común fue identificar más escenarios de crisis antes de tiempo.



FIGURA 8

Después de haber pasado por una crisis, ¿cuáles son las lecciones que ha aprendido su empresa, o que harían diferente?

Los encuestados pudieron elegir más de una opción.



34%
Hacer más para identificar escenarios de crisis



32%
Mejorar la detección sistemas de alerta temprana



29%
Ejecutar planes de comunicación robustos y con mayor tiempo



29%
Comunicar más efectivamente con los empleados



28%
Comunicar más efectivamente con los clientes



28%
Comunicar más efectivamente con los socios y los aliados



28%
Conducir una mejor planeación antes de una crisis¹



27%
Invertir más en esfuerzos para la previsión



24%
Comunicar más efectivamente con los proveedores



23%
Definir mejor la cadena de mando y los roles y responsabilidades



16%
Monitorear más de cerca las redes sociales

¹ para la coordinación/comunicación con los equipos de respuesta de emergencia, incluyendo los primeros en responder y agencias gubernamentales



Decida hoy para ser fuerte mañana

Con base en los resultados de la encuesta y la experiencia del mundo real de muchas empresas en la gestión de crisis, hay una serie de pasos que los miembros del Consejo pueden tomar en cuenta para acelerar su progreso en el viaje del conocimiento de la crisis a la preparación para una crisis. Aquí hay seis cosas que las organizaciones pueden hacer ahora mismo.

Construye competencias sobre las crisis en los miembros y en la estructura del Consejo

La experiencia en crisis pasadas en el mundo real puede ser una credencial fuerte en la búsqueda de nuevos consejeros.

Genere conciencia de la crisis en la descripción del puesto de todos.

Cada miembro del Consejo debe reconocer que la crisis no siempre es algo que se puede delegar. Ellos deben estar dispuestos a aplicar habilidades especiales como relaciones públicas, gestión de riesgos, o de los medios de comunicación social cuando sea necesario. Mucho antes de que surja la necesidad, los miembros del Consejo deben tener tiempo para comités mixtos de planeación, simulaciones y otras inversiones de tiempo que dará sus frutos más adelante. Durante una crisis, el gobierno del Consejo de Administración y el compromiso con los accionistas pueden ser críticos. Y cuando los peores momentos han pasado, el esfuerzo que se dedique a las investigaciones y revisiones independientes puede ayudar a evitar problemas en el futuro.

Defina la organización de la crisis.

Tratar con una crisis no es lo mismo que tratar con las operaciones diarias. Arriba y abajo de la línea y a través de los diversos silos inherentes en la mayoría de las organizaciones, la "organización dentro de la organización" que va a entrar en acción tiene que estar lista. Un plan no funcionará si la gente no sabe sobre él. Un jugador clave no puede desempeñar un papel si nadie ha definido ese papel.

Insista en lo concreto.

Como mostró la encuesta, el reconocimiento de una amenaza y prepararse para ella son dos cosas diferentes. Los miembros del Consejo deben ver los planes que en concreto se tienen para el manejo de cada uno de los escenarios que podrían poner en peligro sus organizaciones. Ellos deben participar en probar dichas particularidades con respecto a su conocimiento de lo que puede suceder y lo que la empresa es capaz de hacer.

Mantenga la línea abierta.

Es un error común pensar que la gestión de la crisis se trata de una crisis en la comunicación. Pero puede ser un error costoso el sobrestimar esa área. El papel de los mensajes en una crisis no comienza con notas de prensa pre-elaboradas

o "mea culpa" bajo los reflectores. Esto se inicia mucho antes, cuando una organización trabaja dentro de sus paredes para promover la comprensión compartida de los riesgos y las responsabilidades. Y fuera de sus paredes, donde escuchar y comprometerse con las personas influyentes, los terceros interesados y los clientes clave, ayudarán a que el Consejo de Administración vea la situación de afuera hacia adentro.

Adopte el papel del Consejo como el guardián de la reputación.

Se trata de un compromiso de alto nivel que incluye todos los detalles de arriba, pero es también una comprensión distinta. La reputación de una organización es un activo de valor incalculable. Puede tomar años construirla y un momento para ponerla en peligro. Cualquiera que tenga un tipo de autoridad para prevenir ese daño, extrae algo de la autoridad del Consejo –y únicamente el Consejo puede involucrar a los tomadores de decisión correctos, establecer la estrategia de comunicaciones necesaria y definir el tono necesario.



Punto por punto

Desglose del rol del Consejo en la gestión de crisis

El papel del Consejo, tanto individual como colegiadamente, cambiará de forma significativa en una crisis, pasando de dar supervisión a tomar decisiones rápidas y de largo alcance. Aquí se presentan algunos de los puntos clave a lo largo de esa progresión.



Antes de una crisis



ASK



DO



- **¿Tenemos un plan de gestión de crisis**, con funciones y responsabilidades claras? ¿Quién en el equipo ejecutivo es responsable de éste?
- **Nuestro equipo de gestión ejecutiva** ha sido entrenado adecuadamente? ¿Han participado en los ensayos de simulación de crisis? ¿Cuándo fue la última vez que lo hicieron?
- **¿Existe un plan de crisis para el Consejo?** ¿Los miembros clave del Consejo han participado en los ensayos de simulación de crisis?
- **¿Hay un plan sólido de comunicación de crisis** ¿Se ha probado el estrés a través de ensayos de simulación de crisis, incluyendo el qué, cómo y por quién?
- **Cuál es nuestra percepción** de las vulnerabilidades de la organización y los principales riesgos? ¿Cuál es nuestro nivel de confianza sobre nuestra preparación para hacer frente a este tipo de eventos que pudieran surgir?
- **Nuestra capacidad de gestión de crisis** ha sido objeto de una validación de auditoría interna o externa?



- **Asegúrese que la organización**, incluyendo los miembros de la administración y del Consejo de Administración, están preparados para hacer frente a una crisis.
- **El Comité de Auditoría debe buscar** esta seguridad a través de la supervisión de la auditoría interna y las actividades relacionadas en nombre del Consejo.
- **El Consejo debe seleccionar miembros** de su Comité de Riesgos que tengan el requisito de conocimiento y experiencia para hacer frente a las amenazas de crisis específicas de la organización. A su vez, el Comité de Riesgos debe tener una perspectiva integrada y amplia de la empresa para manejar mejor la supervisión y el reporte. Un “panorama completo” puede mejorar el apoyo del Consejo a los ejecutivos que también se encargan de la gestión de riesgos, y también puede perfeccionar la propia orientación del Consejo sobre la crisis.
- **Trabaje con la administración para crear** una lista corta de proveedores de servicios externos en materia legal, contabilidad forense, y otras áreas clave que contribuyan en tiempos de crisis.



Durante una crisis



- **Está claro qué miembros del Consejo** serán responsables y de qué durante una crisis?
- **Comunica la organización** adecuada y transparentemente a todos los terceros interesados?
- **Sabemos a quienes llamaríamos** para apoyar al Consejo? ¿Se cuenta con acuerdos ya existentes para hacerlo?



- **Considere la posibilidad de formar un Consejo temporal** del nivel del Consejo o un comité híbrido del Consejo/Administración para hacer frente a la crisis y que los otros comités y las estructuras de administración no estén demasiado cargadas de trabajo durante una época de estrés.
- **En medio de las preocupantes cuestiones operativas,** asegúrese de que al menos un miembro del Consejo representa al órgano colegiado en la planificación y realización de las comunicaciones.
- **Actúe en apoyo al equipo directivo** —o a veces, reemplace o represente a los ejecutivos clave.



Inmediatamente después de una crisis



- **Requerimos una revisión independiente** a raíz de una crisis para que las lecciones se puedan aprender y realizar las mejoras con el espíritu de total transparencia?



- **Para asegurarse que las lecciones posteriores,** a la crisis no se pierdan, el Comité de Auditoría debe verificar que se lleven a cabo las revisiones e investigaciones independientes que sean adecuadas.



PREGUNTE



HAGA

“Mientras que muchas compañías pueden ver estas actividades como un desperdicio de tiempo, nosotros vemos de gran valor el asegurar que nuestra gente se prepare para hacer frente a eventos no planificados o perturbadores”.



Es claro a partir de estos resultados sobre la crisis que la **conciencia, preparación y capacidad de recuperación tienen que ser temas más recurrentes en las sesiones de Consejo.**

Conclusión

También reconocen que el conocimiento, la acción y la verdadera preparación no son la misma cosa. Son pasos en una escala de madurez de gestión de crisis. Y las empresas en esta encuesta dan una fuerte indicación de que están en un viaje de propósitos para subir en esa escala.

Pero está claro que de estos resultados la conciencia de la crisis, la preparación y la capacidad de recuperación tiene que ser un tema más recurrente en las sesiones de Consejo. El enfoque estructural puede ser diferente de una compañía a otra; la crisis puede ser una tarea de un comité, una responsabilidad del Consejo en su totalidad, o la tarea especial de personas con experiencia. Sin embargo, ningún miembro del Consejo debe ignorar el reto o la forma en que la compañía planea hacerle frente.

Las organizaciones y sus miembros

del Consejo alrededor del mundo reconocen el peligro que conlleva una crisis y la importancia de prepararse para ello. Sería difícil para ellos no hacerlo, dada la aparición regular de eventos de alto perfil que afectan a las empresas por dentro y por fuera.

Y ningún Consejo debe ir sin una clara expectativa de lo que va a cuestionar y lo que espera que los ejecutivos respondan, qué medidas espera que los ejecutivos tomen y qué líneas de comunicación deberán ser claras en un momento futuro, cuando no haya nada más.

Algunos otros patrones surgieron de involucrar a las personas en esta discusión. El valor de la experiencia es clara, en la crisis organizacional como en casi todas las otras situaciones, no hay mejor maestro. Las personas que habían pasado por situaciones de crisis antes trajeron una visión clara de lo que estaba en juego, la forma en que dura el daño y cómo iban a aplicar sus conocimientos ganados con esfuerzo en el futuro.

La conversación también destacó el papel central de los bienes intangibles en la forma en que una crisis amenaza el valor. El daño físico es fácil de evaluar, la moneda perdida es fácil de contar, pero las erosiones invisibles de activos como la moral y la reputación son más difíciles de cuantificar.

¿Cómo pueden las empresas proteger estos activos intangibles de valor incalculable? Ellas pueden hacer inversiones muy tangibles y medibles en la planificación y ejercicios que resultan en la sensibilización de una crisis hasta la capacidad de recuperación de la misma. También pueden hacer inversiones que ayuden a anticipar los eventos adversos antes de que florezcan en auténticas crisis.

“Mientras que muchas compañías pueden ver estas actividades como un desperdicio de tiempo” dijo un encuestado, “nosotros vemos de gran valor el asegurar que nuestra gente se prepare para hacer frente a eventos no planificados o perturbadores”. Al ver que el valor es un paso importante, lo siguiente es hacer que ocurra.

Acerca de esta encuesta

Este estudio fue un esfuerzo conjunto de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Forbes Insights. La encuesta global incluye 317 encuestados que se identificaron como consejeros independientes del Consejo de Administración de sus organizaciones. Entre las empresas encuestadas, el 16 por ciento tenían ingresos anuales entre US \$ 500 millones y US \$ 999 millones; 47 por ciento eran de entre US \$ 1 mil millones y US \$ 4.9 mil millones; 23 por ciento estaban entre los US \$ 5 mil millones y de US \$ 9.9 mil millones; 12 por ciento eran de entre US \$ 10 mil millones y US \$ 19.9 millones de dólares; y 2 por ciento tenía ingresos anuales de US \$ 20 mil millones o más. Los encuestados se dividieron en tres regiones:

EMEA (32%), Asia / Pacífico (32%) y las Américas (36%), y las empresas representadas en los cinco principales sectores de la industria (Servicios Financieros, Consumo & Productos Industriales, Tecnología / Medios / Telecomunicaciones, Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud y Energía y Recursos).

www.deloitte.com/acrisisofconfidence

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.