



Libro El liderazgo inmediato durante una crisis

Laurence Barton
McGraw-Hill, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Gestionar una organización es un gran desafío en los mejores momentos, pero es mucho más difícil en el peor momento. Cada proceso y problema se vuelve infinitamente más difícil durante un desastre: un acto de terrorismo, una emergencia industrial, incendio, inundación, terremoto, huracán, escándalo, epidemia, asesinato en masa. Su organización, ¿está preparada? Este libro del experto en crisis Laurence Barton es una buena manera de prepararse: detalla respuestas prácticas y probadas a través del tiempo para desastres de todo tipo. La mayoría de las crisis llegan sin avisar. La preparación sólida es esencial y la negación no lo llevará a ningún lado. Si usted es un director ejecutivo, un profesional de las comunicaciones o un ejecutivo senior, *BooksInShort* recomienda leer este libro antes del diluvio.

Ideas fundamentales

- Muchas organizaciones no están bien preparadas para manejar emergencias.
- Existe una cantidad sorprendente de diferentes escenarios y sucesos de emergencia que pueden desarticular a una organización.
- Las organizaciones suelen funcionar en un gran estado de negación respecto de que pueda ocurrir un desastre.
- Cuando ocurre, pocas organizaciones se comunican efectivamente.
- Prepárese para comunicar detalles sobre el evento, brindar una cronología y delinear las acciones de su empresa para identificar o mitigar los efectos negativos.
- En las crisis, es necesario contar con un comandante para el control táctico y con un vocero para los mensajes.
- En cualquier crisis, antes que nada, debe cuidar a las víctimas. Planifique un centro de operaciones de emergencia.
- Para prepararse de antemano para un desastre, es importante que designe un supervisor, equipos de gestión e instalaciones en ubicaciones externas que respalden las tecnologías de la información.
- Organice otro equipo que se centre en la continuidad del negocio después del evento.
- La mejor manera de tratar una crisis es prevenirla, aunque no siempre es posible.

Resumen

¿Está preparado para una crisis?

Pocas organizaciones están preparadas para las crisis o los desastres. En realidad, muchas son incompetentes para las comunicaciones, la gestión y la planificación de crisis. Un ejemplo de ello ocurrió cuando unos ladrones robaron millones de registros de tarjetas de crédito de TJX, el corporativo de los minoristas Marshall's y T.J. Maxx, debido a su inadecuado sistema de seguridad. Cuando los medios lo cuestionaron, TJX se escondió detrás de la confidencialidad. La empresa tampoco notificó a sus clientes con rapidez. Otro ejemplo sucedió en el 2004, cuando un empleado del restaurante Friendly's Ice Cream en Massachusetts, EE.UU. llegó con hepatitis. Como resultado, miles de comensales debieron inyectarse inmunoglobulina de inmediato. Los medios reaccionaron en seguida. Friendly's manejó el tema con demasiada informalidad y el establecimiento pronto cerró. Muchas empresas parecen no tener conciencia de que puede haber una crisis; pero los desastres potenciales son ilimitados: violencia, inundaciones, guerras, huracanes, incendios, tornados, desperfectos energéticos, pandemias, terrorismo, falsificaciones, boicots, problemas sindicales, protestas comunitarias, robos corporativos y escándalos. ¿Tiene un plan de contingencia?

Violencia en el lugar de trabajo

Los empleados pueden ser perpetradores o víctimas de la violencia. Lamentablemente, muchos gerentes actúan como si la violencia no pudiera alcanzarlos. Se

equivocan. En EE.UU hay más de 8.000 episodios violentos a diario en el lugar de trabajo. El acoso y las discusiones internas son comunes, al igual que las amenazas por correo electrónico. Para evitar tener empleados que sean potencialmente violentos, Recursos Humanos debe examinar al candidato y sus antecedentes penales.

“La gestión de la crisis se centra únicamente en cómo responder a las víctimas, los empleados y otros afectados durante esas valiosas primeras ocho horas de la situación”.

Para detectar a un empleado potencialmente problemático, pregunte en la entrevista: “Cuénteme (palabra operativa y fundamental) alguna situación sumamente estresante con un colega y cómo la resolvió”. Quien diga que nunca vivió una situación así probablemente mienta. Lo que usted busca es una respuesta que demuestre que no hubo sorpresas, enojo ni drama. Esto mostrará lo que el candidato considera estresante y cómo lo maneja, y brinda pistas sobre su resiliencia emocional.

Crisis de la salud, fenómenos meteorológicos y otros desastres

Las pandemias o las epidemias pueden cerrar su empresa a una velocidad sorprendente. ¿Tiene un plan para atender emergencias por infecciones y otros temas médicos? Debería. Prepárese también para condiciones climáticas hostiles. Un tornado o un ciclón pueden dejarlo fuera del negocio. El huracán Katrina costó \$150 mil millones y arrasó con Nueva Orleans. Los desastres industriales, el terrorismo o el sabotaje también pueden ser devastadores. Arme sus planes de contingencia.

Comunicar durante código rojo

Cuando ocurre el desastre, su organización debe comunicar la situación a sus empleados, clientes e inversores, así como a los medios y al público. Antes de hablar, responda tres preguntas esenciales: ¿Qué sabemos? ¿Cuándo lo supimos? ¿Qué vamos a hacer al respecto?. Tiene solamente ocho horas para contar su historia. Pasado ese tiempo, habrá cedido el control de la historia a otros, como los medios. Para gestionar la comunicación de la crisis, siga estos puntos de suma importancia:

- Desarrolle un plan formal de comunicaciones de la crisis antes de que la misma se desate.
- Cree una hoja informativa que detalle el rango del evento y la línea de tiempo. Haga una lista de las víctimas y los testigos. Actualícela rutinariamente. Confirme todos los hechos.
- Establezca qué persona dentro de la organización se pondrá en contacto con las víctimas.
- Desarrolle respuestas a preguntas predecibles: por qué, qué, cuándo y cómo.
- Prepare frases que sus operadores telefónicos puedan usar con las personas que llaman.
- Si es posible, comuníquese primero con sus empleados, luego con otros sectores.
- Responda a cada grupo de actores que de alguna manera esté relacionado con el evento y que sea relevante, como inversores, clientes, personal, los medios y el público.
- Designe a un vocero único, que esté plenamente preparado. Debe ensayar respuestas a las 20 peores preguntas imaginables.

Recuperación y respuesta durante la crisis

Su plan debe designar un equipo de gestión de crisis de nivel senior que estará bajo las órdenes del director ejecutivo, evaluará la amplitud y el alcance futuro del desastre y funcionará el tiempo que sea necesario. Designe a un comandante general de incidentes para los temas tácticos que trabaje con el director ejecutivo, un equipo de gestión de crisis que se centre en retomar el negocio, un coordinador de plan de continuidad y un gerente de comunicación. Siga los siguientes pasos de inmediato:

- **Responda primero a las víctimas** – En primer lugar, asegúrese de ayudar a las víctimas. Coordine a las primeras personas encargadas de responder. Informe a la gerencia el alcance del evento. Active el equipo de gestión de crisis y pídale que reúnan los hechos. Si es necesario, abra un centro de operaciones de emergencia (COE) que funcione 24 horas, siete días de la semana. Implemente el plan de comunicaciones. Elabore un resumen del estado de la crisis cada 30 minutos. Active al equipo de crisis organizacional: considerará cómo reiniciar operaciones.
- **En segundo lugar responda a la organización** – Encárguese de que el COE continúe. Comience a comunicarse con los medios a través del vocero únicamente. Envíe un resumen de la situación a su asesor legal y a las compañías aseguradoras respecto de cualquier ramificación. Realice ensayos de conferencias de prensa para el director ejecutivo. Registre todas las llamadas.
- **En tercer lugar responda al público** – El director ejecutivo u otro ejecutivo senior deben realizar una reunión informativa para la prensa. Céntrese en las víctimas y las acciones que la empresa llevará a cabo. Comuníquese todo el tiempo con sus empleados y clientes. Respalde las decisiones más importantes con documentación, incluyendo fechas y horarios.
- **Responda a las necesidades de recuperación** – Mantenga al equipo corporativo de crisis actualizado. Pregunte a los empleados, clientes y otros accionistas si la respuesta cumple con sus necesidades. Coordine con las aseguradoras para que resuelvan pagos con rapidez. Asegúrese de que los afectados tengan la ayuda que necesitan.

“Hasta los líderes empresariales más espectaculares pueden tambalear en una crisis”.

Para realizar un despliegue efectivo de gestión de crisis, los eventos deben desplegarse aproximadamente en este orden, dependiendo de la situación:

- **Poscrisis: las primeras ocho horas** – Ocúpese de las circunstancias más peligrosas de inmediato. Active las operaciones del centro de emergencia para cuidar de las víctimas. Asegúrese de que los primeros en ayudar tengan todo lo que necesitan y cuando lo necesitan. Evalúe el alcance del desastre. Inicie las comunicaciones. El equipo de crisis organizacional debe reunirse al menos dos veces al día. Finanzas debe rastrear todos los costos. Establezca contacto con proveedores y vendedores según sea necesario. Organice la consulta y el seguimiento psicológicos para aquellos que los necesiten.
- **Poscrisis: a partir de las ocho horas** – El comandante de incidentes trabaja con el equipo de crisis para tomar todas las decisiones esenciales. El equipo de crisis organizacional debe implementar las directivas del comandante de incidentes y responder a las necesidades de las víctimas, los empleados y la comunidad. Reclute contratistas según sea necesario para la remoción de humo, agua y restos, control de daños y reparaciones. Implemente un plan de información y seguridad. Instale un sitio web alternativo para comunicarse con todos los grupos. Abra una línea directa de emergencia de la empresa para todos los empleados. El coordinador del plan de continuidad de la empresa debe asegurarse de que su programa esté vigente.

- **Recuperación** – Desarrolle un plan con fechas objetivo para la reparación de las instalaciones. Su asesor legal debe revisar todos los requerimientos de diligencia debidos. Siga evaluando los daños. Ocúpese de todos los proveedores. Tenga dinero en efectivo a la mano. Cree incentivos especiales de compensación si es necesario. Esté al tanto de todos los requerimientos logísticos.
- **Plan de mensaje** – Garantice la acción. Enfátice los valores de la organización. Asuma el control total de todos los comunicados de prensa y actividades relacionadas. Corrija de inmediato cualquier información errónea.

“Estamos en medio de una guerra santa sin precedentes no solo contra los gobiernos sino también contra las empresas”.

Es importante prestar atención a estas consideraciones básicas sobre gestión de crisis y plan de recuperación:

- **Antes de la crisis** – Designe a gerentes operativos e integrantes de equipos para las crisis corporativas y organizacionales para que todo vuelva a la normalidad tras la crisis. Planee un sitio de recuperación de TI. Reúnase una vez al semestre para conversar sobre el plan de respuesta en caso de crisis. Actualice y comparta el plan de comunicaciones con regularidad.
- **Jugadores primarios** – Designe un comandante de incidentes para gestionar la crisis de manera táctica. Designe un líder del departamento de comunicaciones para gestionar el mensaje. El asesor legal debe coordinar con el seguro la responsabilidad fiduciaria de su firma, si la hubiere.
- **Medición de los trastornos** – Su organización debe evaluar el alcance del desastre.
- **Finanzas y contabilidad** – ¿Cuál es el daño financiero? ¿Cuál es su responsabilidad? ¿Cobertura de seguros? ¿Pérdidas anticipadas? ¿Impacto en las ganancias trimestrales?
- **Comunicaciones** – Inmediatamente active un equipo de respuesta a las comunicaciones. Según la emergencia, su trabajo puede continuar sin interrupciones durante un largo tiempo. Asegúrese de que el centro de operaciones de emergencias tenga personal suficiente, energía de reserva y suministros de emergencia. Verifique que las comunicaciones estén abiertas entre la central y el lugar de la crisis. Debe estar preparado en caso que sus líderes necesiten un sitio alternativo con TI y telecomunicaciones adecuadas. Comuníquese con los medios y el público.
- **TI** – ¿La conectividad es operativa? ¿Qué sucede con la pérdida de equipos y datos?
- **Ventas y mercadotecnia** – ¿Cuándo reabrir la producción? Si es pertinente, ¿los clientes obtienen reembolsos? ¿se continuará con la publicidad durante la crisis? ¿Cómo actualizar a los clientes más importantes?
- **Seguridad** – Coordínese con las autoridades. ¿Las cámaras de seguridad grabaron el evento? ¿Hay empleados perpetradores o clientes o accionistas? ¿Restringió el acceso?
- **Recursos humanos** – Reconozca tanto a víctimas como a héroes. Coordine con el asesor legal la restitución o compensación. Instituya un plan de comunicaciones.
- **Legal** – ¿Qué obligaciones se tienen? Preste atención al deber de cuidar, avisar y actuar.
- **Planificación estratégica** – ¿Qué impacto tendrá la crisis sobre los planes existentes? Actualice el estado de todos los activos físicos y humanos.
- **Internacional** – Se acostumbra enterrar a las víctimas en 24 horas? ¿Debe confiscar los pasaportes de cualquier empleado potencialmente implicado?
- **Relaciones públicas** – ¿Necesita ayuda del gobierno o de grupos de cabildeo? ¿Cuáles son las obligaciones fiduciarias de la organización hacia los inversores?

Diez pilares para la continuidad de los negocios

Su campaña de poscrisis es volver al negocio. Pruebe estas diez prácticas:

1. La frecuencia de la comunicación con las víctimas nunca es exagerada.
2. Esté en contacto permanente con los empleados, los contratistas y los vendedores.
3. Sus operaciones de recuperación de TI en una ubicación externa y su COE deben estar listos y funcionando lo más rápidamente posible.
4. Asegúrese de que el personal reciba beneficios y salarios completos. Documente todo, hasta los daños. Contacte a su aseguradora a la brevedad.
5. Solamente un vocero debe encargarse de las comunicaciones. Los empleados deben derivar las preguntas a ese vocero. Evite contravenir la política de la empresa.
6. Designe asesores psicológicos y póngalos a disposición de las personas afectadas.
7. Actualice a los afectados tres veces al día respecto de las actividades y los avances.
8. Dirija a los proveedores: que colaboren con la recuperación en tiempo y forma.
9. Asegúrese de que el desastre haya terminado antes de declarar que finalizó. Confirme con una prueba sobre el terreno que todo está en orden. Regrese a la normalidad en pasos.
10. Evalúe las secuelas. Establezca responsabilidades. Recompense a quien se lo merece.

Sobre el autor

El doctor **Laurence Barton** es experto en gestión de crisis. Se ha encargado de más de 1.200 incidentes de crisis en todo el mundo. Es profesor en gestión en The American College, en Bryn Mawr, Pensilvania.