



Libro Blanco

Gestión de crisis:

Organizar el caos con éxito

Contenido



01
INTRODUCCIÓN



03
GESTIÓN DE CRISIS - BCM - ITSCM



05
FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CRISIS



08
COMUNICACIÓN DE CRISIS



10
CARE



11
GESTIÓN PROACTIVA DE LA CRISIS



13
CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN



Imagina un hormiguero, un complejo sistema natural con muchos participantes individuales que realizan tareas especializadas en toda una empresa. Este hormiguero crece, prospera y funciona sin problemas hasta que un pájaro carpintero lo descubre como un delicioso almuerzo - ha llegado una crisis que amenaza la existencia. La colonia de hormigas probablemente será capaz de defenderse del ataque con medidas específicas del centro de control organizado. En una compañía, este centro de control organizado representa el equipo de gestión de crisis - sólo que la reina no está sola en un sistema de gestión humana y el equipo de gestión de crisis tiene estructuras dentro de una organización profesional de crisis que tienen un efecto ordenado en toda la compañía (e informativamente de nuevo).

La "crisis" está en boca de todos: va desde el sector privado "Estoy recibiendo la crisis" hasta el sector corporativo, donde los acontecimientos inesperados o los directivos no preparados se perciben a menudo en modo de crisis. Pero, ¿Son éstas las verdaderas crisis o sólo acontecimientos fuera de nuestra zona de confort?



¿Es la situación actual alrededor de Covid-19 una crisis? Ciertamente no para todas las empresas, aunque la situación actual tiene un impacto extremo en nuestras oportunidades personales y profesionales.

También hay empresas que se benefician de la situación de Covid-19, y no son sólo fabricantes de papel higiénico.

Por lo tanto, una crisis se presenta de manera diferente según el entorno y requiere diferentes enfoques en las distintas empresas para una gestión eficaz y eficiente. Lo que es común a la crisis es el potencial verdaderamente amenazador y amenazante de las empresas.

Un sistema de gestión de crisis sistemáticamente estructurado ayuda a reaccionar adecuadamente ante cualquier tipo de perturbación. Las causas de la crisis son de importancia secundaria. Lo que cuenta es tener la situación bajo control y dominarla. Es muy importante que la reacción sea estructurada y sistemática o "desde el principio".

INTRODUCCIÓN



Incluso las empresas con empleados y directivos excelentemente motivados, una gran cultura corporativa con un alto compromiso individual y autocompromiso se benefician del orden constructivo de una organización en crisis, especialmente en una situación muy confusa. **Remangarse solo no ayuda.**

La siguiente pregunta es: ¿Cómo salgo de la crisis? Reducir todas las actividades de una manera sensata y bien pensada ya es un desafío. El retorno eficiente y económicamente razonable a una posible nueva operación normal es el más grande. Esto significa abrir todos los sentidos a las necesidades de los clientes, el mercado, los empleados y la economía. Sólo me dedico a la gestión de crisis si tengo una perspectiva para mi empresa después de la crisis - sin esta perspectiva sigo siendo un fabricante de salchichas que sólo cierra la puerta y se va. Por lo tanto, la gestión de crisis también tiene que ver con la flexibilidad y la creatividad para reconocer y utilizar las oportunidades y capacidades de mi empresa.

Las empresas de KRITIS ya están obligadas a tener una organización correspondiente, las empresas asociadas están siendo examinadas en un contexto más amplio. En el verdadero sentido de la palabra, la gestión de crisis es rentable para todas las empresas, ya que la preparación de la crisis da lugar a efectos de sinergia adicionales y a la comprensión de las operaciones comerciales regulares.



En este libro blanco ofrecemos un breve resumen de las características y principios esenciales de un sistema de gestión de crisis exitoso.

GESTIÓN DE CRISIS - BCM - ITSCM



La gestión de crisis (GC) suele asociarse con la gestión de la continuidad del negocio (GCN) y la gestión de la continuidad de los servicios de TI (GCSTI), a veces también con la gestión de riesgos y la gestión de la seguridad / seguridad de la información (GSI). Pero, **¿Dónde están las similitudes y cuáles son los límites?**

GCM

- ▶ La GCN como proceso de gestión proactiva
- ▶ Muchos procesos planificables
- ▶ Composición de los equipos de emergencia

GCSTI

- ▶ También proactivo y planificable
- ▶ Subárea de la GCM
- ▶ Foco: Fallo de la tecnología de la información

GC

- ▶ La gestión de crisis como proceso reactivo
- ▶ Pocos procesos planificables
- ▶ El proceso creativo
- ▶ Gestión de los equipos de emergencia (según el tipo de crisis)

Fuente: BCM Academy GmbH

En general, la gestión de crisis se centra en el proceso reactivo de manejo sistemático de eventos imprevisibles por un equipo de crisis. El equipo de gestión de crisis es, por lo tanto, algo así como un escudo protector multifuncional. Bajo este escudo protector, las organizaciones de emergencia y los equipos de emergencia de la organización de línea (en el marco del GCM y el GCSTI) llevan a cabo sus actividades prioritarias de forma concentrada y experta.

En el GCM y el GCSTI, por ejemplo, se escriben planes de escenarios de forma proactiva para organizar los procesos en caso de incidente. En relación con el Covid-19, el plan pandémico se utiliza en consecuencia (si está disponible). Sin embargo, muy pocos planes para la pandemia están dirigidos a un cierre mundial, sino más bien a una pérdida considerable de personal, que afortunadamente no tenemos en la actualidad...

GESTIÓN DE CRISIS - BCM - ITSCM



Aquí es donde la gestión de crisis puede ser ahora flexible, creativa y coordinada: todos los hilos se reúnen estratégicamente en el equipo de crisis, evalúan las opciones de acción (por ejemplo, sobre la base de los planes existentes, pero también sobre la base de la situación real y las necesidades concretas) y devuelven el impulso de la aplicación a las distintas partes de la empresa.

Estas últimas aplican y apoyan las contramedidas de manera táctica y operativa con sus competencias básicas en materia de tecnología de la información, seguridad y las distintas esferas especializadas y de competencia. El equipo de gestión de crisis suele tener pocos conocimientos detallados y constituye el centro de control central antes mencionado en caso de incidente. Asume las tareas generales de adopción de decisiones, coordinación y comunicación, tanto a nivel interno como externo.

En nuestro hormiguero: Las hormigas ya están construyendo proactivamente sus colonias en lugares sensibles, teniendo en cuenta instintivamente los fenómenos geocientíficos (gestión proactiva de riesgos y seguridad / GSI) - incluso adaptan la construcción del hormiguero al entorno natural. Las hormigas utilizan un sistema de alerta temprana para identificar y contrarrestar los peligros (GCM y GCSTI): Cuando tiene sentido, abandonan un sitio y se trasladan, construyen alternativas o ajustan rápidamente el número de hormigas y sus tareas especiales dentro de la colonia. Todas estas son actividades preventivas que se llevan a cabo específicamente en departamentos individuales o por especialistas.

Si una persona arroja una rama pesada al hormiguero, al principio parece un ajetreo caótico, pero en realidad la rama y su impacto / daño se examina sistemáticamente y un poco más tarde se integra en la colmena o se la llevan muchas hormigas juntas. Un ejemplo de dos opciones de decisión estratégica en el equipo de crisis.

En resumen, la gestión de crisis puede describirse como un punto de contacto central y coordinador de los procesos de emergencia dentro del GCM y el GCSTI, independientemente del evento real.

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CRISIS



Equipo de gestión de crisis - organización de crisis - gestión de crisis: estos términos se conjugan alegremente en los círculos de expertos y también en este documento. **¿Qué sucede ahora en qué momento?**

- La **gestión de crisis** describe el sistema general: el manejo organizado de una empresa con situaciones de crisis y la integración en el sistema de gestión en el contexto empresarial.
- La **organización de la crisis** describe la estructura organizativa dentro de la empresa con partes proactivas y de evaluación como la gestión de la interfaz y los procesos de mejora.
- El **equipo de gestión de crisis** es el órgano que gestiona estratégicamente la crisis en caso de incidente y que conduce a la empresa fuera de la crisis.

Una crisis ocurre una y otra vez - no a todos, no siempre, pero inesperadamente tal vez incluso a su empresa. Desafortunadamente, la característica de una crisis es su imprevisibilidad. El renano "Et hätt noch emmer joot jejange" no ayuda mucho en una crisis real y a menudo se traduce como "Sabemos que es un lío, pero de alguna manera se resolverá"...

La gestión profesional de crisis se ve diferente y se basa en tres pilares:

- La **organización de crisis** fundamentalmente preparada - apoyada por un mandato resistente de la dirección y la capacidad de actuar dentro de la empresa
- El **equipo de control (y creativo) de gestión de crisis** - apoyado por procedimientos practicados y documentación apropiada
- **Comunicación de crisis** ágil - activa en los canales de medios internos, externos y sociales

La gestión de crisis funciona independientemente del tamaño y el tipo de empresa y también de la situación de crisis. Esa es la fuerza de este sistema.

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CRISIS



Si todos los empleados, gerentes, socios corporativos y proveedores de servicios son informados sobre la estructura de la gestión de crisis, pueden utilizar el equipo de crisis del centro de control en caso de un incidente y proporcionar apoyo profesional. Lo mismo se aplica a las autoridades e instituciones públicas: La policía, el cuerpo de bomberos y la compañía también utilizan un equipo de gestión de crisis y cooperan con especial éxito con un equipo de gestión de crisis dentro de la empresa.

Los objetivos básicos de la gestión de crisis son:

- **Protección de la vida humana** - Integridad de las personas y el medio ambiente
- **Limitación de daños** - evitar / minimizar el daño económico, evitar el daño a la imagen, salvaguardar los procesos comerciales (temporales) críticos
- **Protección** del funcionamiento normal de las partes no afectadas de la planta

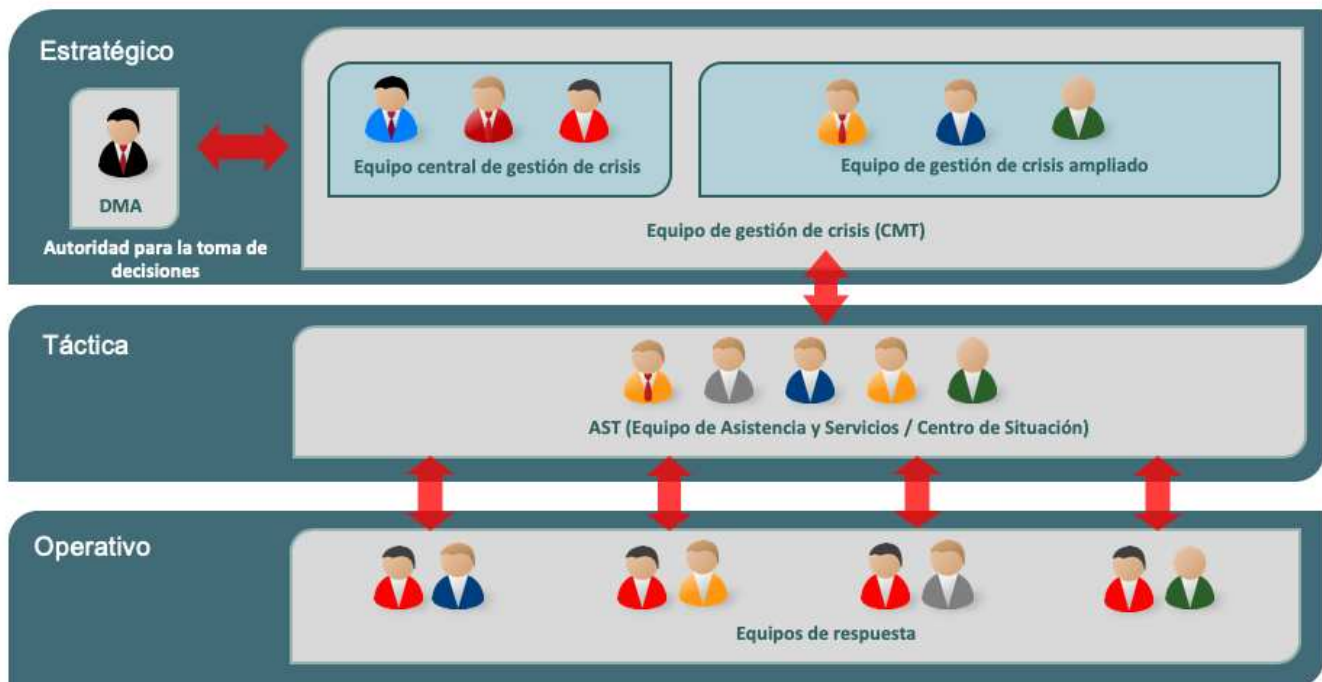
La perspectiva aquí es asegurar la continuidad de la empresa de la manera más completa posible, incluyendo su viabilidad económica, y desarrollar nuevas perspectivas de negocio. Una perspectiva de Covid-19 es por ejemplo las máscaras de las etiquetas de diseño o los diseñadores de vestuario que cosen temporalmente máscaras de tela. La perspectiva de éxito o, como se denomina en los círculos profesionales, "ponerse al frente de la situación" y, por tanto, dirigir activamente es un principio básico de la gestión de crisis.

Por lo tanto, las tareas del equipo de gestión de crisis pueden resumirse de la siguiente manera:

- Identificación y análisis de situaciones de crisis
- Desarrollo de opciones de acción
- Evaluación de las perspectivas de éxito, riesgos, efectos
- Definición de una estrategia de gestión de crisis
- Priorización y toma de decisiones
- Informar sobre las medidas adoptadas
- Delegar y controlar las medidas
- Evaluación y reevaluación

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CRISIS

Con los medios de un proceso de gestión estructurado, una organización de crisis establecida permite al equipo de gestión de crisis eficaz controlar con éxito el destino de la empresa en una crisis, tomar decisiones sensatas y así sacarla de la crisis.



COMUNICACIÓN DE CRISIS



El tercer pilar sigue faltando: la comunicación de crisis. **¿Por qué es tan importante?**

En una situación de crisis, la comunicación profesional, oportuna y apropiada es de importancia central: la reputación, la imagen y, por lo tanto, la confianza en la empresa (y su futuro) dependen en gran medida de ella.

"Haz el bien y habla de ello", este dictado de los expertos en relaciones públicas también se aplica a la comunicación de crisis. El equipo de crisis no opera en una cámara aislada, sino que desarrolla todo su efecto cuando se comunica de forma transparente, tanto interna como externamente:



- No sólo es necesario informar a sus **propios empleados** sobre la situación, sino que también necesitan instrucciones claras - sólo aquellos que comunican claramente lo que es apropiado y necesario en la situación pueden estar bien apoyados.
- **Los principales interesados** y el público deben ser informados de manera transparente y lo más pronto posible -pero la prontitud siempre significa alta calidad- en tiempos de canales omnipresentes de medios sociales, la comunicación empresarial no será ciertamente la primera fuente. **Pero, ¡por favor, la mejor!**

La comunicación efectiva no es una calle de un solo sentido. El seguimiento de los medios de comunicación y la retroalimentación de las divisiones operativas de la empresa son indicadores valiosos para el control de las medidas y la eficacia de las decisiones del equipo de gestión de crisis! Especialmente el control activo de la comunicación en caso de crisis requiere un conocimiento intensivo de la cultura corporativa, mucha sensibilidad y por último, pero no menos importante, un volumen considerable. Por esta razón, el representante responsable de la comunicación en el equipo de gestión de crisis es un funcionario central, idealmente apoyado por un equipo de apoyo.

COMUNICACIÓN DE CRISIS



Una buena preparación puede ayudar en la realización de esta hercúlea tarea. La preparación orientada al éxito incluye:

- Establecimiento y documentación de las estructuras organizativas dentro de las comunicaciones corporativas - presumiblemente para todos los empleados del departamento
- Establecimiento de procedimientos y herramientas - plantillas de redacción, reglas de lenguaje, coordinación de líneas telefónicas directas, etc.
- Preparación de un sitio oscuro (técnico y relacionado con el contenido) - especialmente para una rápida disponibilidad en caso de crisis con daños personales
- Panorama de las opciones de política Comunicación: un panorama general facilita la elección del enfoque adecuado
- Creación y mantenimiento de listas de contactos, incluidos los resultados del análisis de las partes interesadas

En la gestión de crisis agudas, las posibilidades de comunicación de crisis son múltiples: una vez más, deben aprovecharse activamente las oportunidades de intercambio de información. En este contexto, la comunicación de hechos fiables es crucial. La falta de comunicación, la inactividad y la pasividad son vistas por el público y los empleados como una indicación de que la empresa ha perdido el control o no tiene interés en que siga existiendo.

La comunicación de las crisis es un **factor clave de éxito** para la percepción interna y externa de la gestión de crisis de una empresa y promueve las perspectivas de futuro de la empresa.

CARE

Sectores profesionales como los bomberos, la policía y los hospitales, pero también algunos sectores como la industria aeronáutica han mantenido durante años puntos de contacto internos y programas de atención psicosocial posterior a los acontecimientos estresantes.

Esta evolución se basa en el lema "lo que se crea en el servicio también debe remediarse en el servicio". Existe un apoyo concreto a los debates sobre los acontecimientos estresantes que se producen de forma natural y regular en los grupos profesionales mencionados anteriormente: Los auxiliares de vuelo resucitan a un pasajero, los bomberos rescatan a las víctimas quemadas de un incendio doméstico, los policías están en el punto de mira en los casos de violencia doméstica, las enfermeras y los médicos acompañan los cursos drásticos de las enfermedades, etc.

Las opciones de atención correspondientes ayudan a los afectados a volver a su vida laboral cotidiana también (e incluso rápidamente). De este modo se evitan de forma proactiva las largas ausencias del trabajo y los daños emocionales.

Hasta aquí, todo comprensible. ¿Pero por qué una empresa menos expuesta necesita cuidados? La comprensión de que la dirección de cualquier empresa en una crisis también tiene el deber de cuidar de sus empleados no es muy común en Alemania: Donde termina "rescatar, salvar, extinguir", comienza la responsabilidad de la empresa.

Por regla general, esto puede aplicarse fácilmente haciendo pequeños ajustes en el concepto de bienestar general de una empresa, con gran efecto también en la percepción fundamental de la fiabilidad y la competencia social de los empleados.

Lo importante aquí es una atención individual adecuada, que proporcione apoyo y ofrezca medidas específicas para hacer frente al estrés, con las que se puedan prevenir los problemas de salud o las enfermedades después de eventos extremos y que contribuyan a un rápido retorno a la "vida cotidiana normal" (privada y profesional).

GESTIÓN PROACTIVA DE LA CRISIS



Una y otra vez se afirma: La gestión de crisis es un proceso reactivo que puede adaptarse con flexibilidad a cualquier situación. Entonces, ¿cuáles son las partes proactivas de la gestión de crisis?

Una implementación exitosa requiere de la preparación y el seguimiento de expertos. La gestión de crisis puede introducirse en una empresa en el marco de un proyecto, pero como proceso debe ser desarrollado regularmente por un responsable e iniciador en la empresa para poder desarrollar todo su efecto, ofrecer seguridad de procedimiento a todos los empleados y, en particular, dar al equipo de crisis la capacidad de actuar profesionalmente. Afortunadamente, las crisis rara vez ocurren y por lo tanto apenas forman parte de la rutina diaria de los responsables...

Las acciones **preparatorias** incluyen :

- Identificación de los procesos básicos y de los principales interesados - de ser necesario, el potencial de daño especial
- Desarrollo de la organización de la crisis, establecimiento de interfaces e implementación de procesos - por ejemplo, cadenas de información, definición de responsabilidades, niveles de escalada y umbrales
- Establecimiento, capacitación y ejercicio de la unidad de crisis - para aumentar la capacidad operacional y de intervención
- Establecimiento de los métodos de trabajo del equipo de crisis - incluyendo listas de control, protocolo y técnicas de visualización
- Preparación y revisión de documentos sobre la organización de la crisis - para la aplicación básica y la seguridad de procedimiento
- Garantía de calidad en un contexto corporativo - posibilidad de auditoría interna y externa
- Provisión, mantenimiento y cuidado de una sala de gestión de crisis/salas alternativas y su equipo

GESTIÓN PROACTIVA DE LA CRISIS



Las actividades **descendentes** incluyen:

- Elaboración y aplicación de un proceso de evaluación - con la participación activa de todos
- Preparación de un sistema de información periódica a la dirección - para el anclaje básico en la empresa y para la sensibilización

En la gestión de crisis, la organización y la estructura son los factores más importantes para contrarrestar con éxito el caos de la crisis. Los procesos, procedimientos, responsabilidades y materiales están claramente definidos de antemano. En caso de un incidente, se añaden la creatividad y la flexibilidad.

La estructura definida permite al equipo de crisis mantener la cabeza despejada, de manera que puedan afrontar con creatividad y confianza situaciones que no se esperaban. Sobre la base de una estructura bien preparada, toda la empresa está en condiciones de trabajar conjuntamente para superar la crisis. Una buena gestión de crisis es un trabajo en equipo basado en una organización bien pensada.

CONCLUSIONES



Por favor, preste atención a los detalles de su compañía: Sólo si la estructura de gestión de crisis se ajusta a su empresa puede tener éxito en una crisis.

Las empresas más pequeñas dotarán a su equipo de gestión de crisis de un personal y funciones diferentes a las de las empresas internacionales. Los canales de información y las interfaces se verán diferentes en una empresa con 300 empleados que en una gran empresa que incluso puede ser sistémicamente relevante.

En general, se recomiendan las siguientes consideraciones:

- ¿Qué mandato recibe la unidad de crisis de la dirección? ¿Puede intervenir activamente en todas las divisiones de la empresa para evitar la crisis? ¿Qué tan flexible quiere y puede ser, por ejemplo, en un reajuste orientado al futuro?
- ¿Cuáles son sus principales objetivos corporativos y, por lo tanto, los procesos empresariales prioritarios que la organización de crisis debe proteger? - Esto debe ser coordinado con el GCM.
- ¿Cómo está estructurada su empresa? ¿Qué estructuras ya existen a qué nivel?
- ¿Qué es lo que constituye su cultura corporativa? ¿Cómo se llega, se informa y se controla a todos los empleados? ¿Qué estructuras funcionan con éxito en su empresa?

Volvemos una vez más a la ramita en el hormiguero: Si el hormiguero es pequeño, la población de hormigas apenas se ha desarrollado, y la primavera se acerca, la reina puede moverse a otro lugar. Si el hormiguero es grande, las hormigas individuales ya están bien conectadas y desarrolladas, tal vez la ramita no sea un problema en absoluto y la integración de la materia prima madera en el montón es incluso un enriquecimiento. Por lo tanto, las crisis se presentan de maneras muy diferentes y requieren una evaluación individual para los pasos correctos.

CONCLUSIONES



Finalmente, la pregunta: ¿Tiene sentido la gestión de crisis también para las empresas que no están legalmente obligadas a hacerlo?

Por supuesto, porque la estructura organizativa especial ayuda a cada empresa a superar las crisis, evitar daños y asegurar una vuelta ordenada a las operaciones normales.

Controllit AG le ofrece apoyo profesional en su camino hacia una organización de crisis específica de la empresa, durante la gestión activa de la crisis y durante la vuelta a la normalidad.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Estado: Junio de 2020

Controllit es su socio para la Gestión de Continuidad de Negocio (GCM) - Desde nuestra fundación hemos estado desarrollando conceptos y productos integradores para la Gestión de Continuidad de Negocio, Gestión de Continuidad de Servicios de TI y Gestión de Crisis. Le ayudamos con conceptos estratégicos, organizativos y técnicos para asegurar sus procesos de negocio contra las amenazas y para prever las emergencias.

El contenido de este documento es de carácter informativo para este escenario y la pandemia que en él se describe. Es posible realizar cambios posteriores. Controllit AG no puede garantizar la exactitud de parte de la información proporcionada.

© Copyright Controllit AG