



FLASH SHEET N°05

Comités de Crisis y su rol estratégico

Consejos en estado de pandemia: COVID-19

La crisis sanitaria actual tiene una evolución aún incierta en el mundo y particularmente en nuestro país, y los desafíos asociados sin duda serán más exigentes e irán en incremento, por lo que será mejor comenzar a prever y tener una visión global de las diferentes medidas y acciones a tomar desde la experiencia internacional y local.

Más que nunca habrá que estar atentos, marcar el paso, ser propositivos, organizados e incluso creativos, pues hoy y no mañana es cuando se necesita pensar esta crisis de manera estratégica, y es hoy también urgente actuar y tomar las decisiones que apunten derechamente en el resguardo de nuestras personas y los negocios bajo este escenario de alta complejidad.

Para ayudar a pensar y actuar estratégicamente, exponemos **ocho principales características** de esta crisis, que están asociadas a una serie de medidas y recomendaciones para un buen manejo de los Comités de Crisis, y así hacer una disciplinada gestión que permita sacar el máximo provecho de las reuniones, en miras a un aumento importante de las convocatorias en el tiempo y, por qué no, para que puedan ser instancias de oportunidad para repensar cómo hacemos las cosas y avanzar hacia nuevos métodos.

➔ CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS SANITARIA

1.- LAS PERSONAS EN EL CENTRO

Todas las medidas y acciones con el foco hacia las personas, ya que esta crisis arremete directamente a la salud y bienestar de la sociedad. La sensación de ansiedad y miedos (personales y colectivos) generan una mayor resistencia a la exposición hacia el exterior, por lo que cada labor esencial debe considerar la máxima protección para su ejecución. Por lo tanto, es recomendable **dar especial relevancia a la mesa de apoyo encargada de Personas** de la organización, además de considerar acercarse a la realidad de los trabajadores esenciales para **elaborar en conjunto los planes de acción**.

2.- DURACIÓN LARGA E INCIERTA

Se deberán considerar **reuniones frecuentes** del Comité de Crisis (una vez por semana como mínimo), las cuales deben ser planificadas, organizadas y acotadas. Dada las circunstancias de esta crisis, la cual requiere del mínimo contacto físico posible, el comité puede no estar presencialmente completo o de manera remota a su 100% utilizando plataformas de comunicación de conferencia a distancia.

3.- MULTI IMPACTO

La pandemia mundial es una crisis multi impacto que puede encender las alarmas en varios flancos de la operatividad y de manera simultánea, por lo que es

clave **reparar en las reuniones todas las aristas que puedan verse afectadas** o requieran atención, aunque hoy no sean prioridad.

4.- AFECTA A TODA LA ORGANIZACIÓN

- **Los miembros del Comité de Crisis deben asumir sus roles, tal y como están definidos en el Manual de Gestión de Crisis** aplicando la teoría de sistemas: el grupo debe ser un conjunto organizado que interactúa y es interdependiente, conformado por personas diferentes pero que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Para esta situación de crisis es importante tomar rápida consciencia y adiestramiento para asumir responsablemente cada rol y poder tener una visión global de los impactos que se enfrentan hoy y aquellos que se podrán dar mañana (o en horas). Cada rol juega un papel específico en el grupo y está compuesto por profesionales altamente capacitados y necesarios para cubrir todos los aspectos que la compañía requiere para funcionar.
- Para llevar una buena dinámica de grupo es fundamental que los **integrantes del Comité de Crisis mantengan la auto disciplina respecto de su rol y sus funciones**, atenerse solo a opinar sobre su rol (aun que otro rol sepa cómo operan otras gerencias), no alzar la voz y conservar la calma.



FLASH SHEET N°05

5.- RÁPIDA EVOLUCIÓN

- Realizar un **diagnóstico permanente sobre la evolución de la crisis** en la primera instancia de las reuniones ayudará a tener una mirada prospectiva de la crisis - ¿cómo estaremos a 2, 5, 7 días?, ¿cuándo finalizaremos el teletrabajo? ¿qué pasará si...? - y una visión global para la toma de decisiones y acciones a corto, mediano y/o largo plazo.
- La costumbre de elaborar un **Plan de Acción Semanal** que vaya dictando los caminos estratégicos ayudará a **ejecutar acciones de manera rápida**, planificada y sin perder el pulso que esta crisis exige, además de **no perder de vista el mediano plazo**.
- La presencia de un **coordinador designado para la crisis**, que lleve el registro de las acciones y decisiones, ayude a convocar y a llevar la orden del día de cada sesión y hacer repaso de los planes de acción, permitirá dar un correcto seguimiento y una valoración de las múltiples acciones que se estén llevando a cabo en el Comité de Crisis.

6.- LAS DECISIONES LAS TOMAN OTROS

- La crisis sanitaria es hoy una crisis nacional, por lo que muchos mecanismos para su solvencia vendrán dictados desde las autoridades y obligarán a tomar medidas de contención externas quizás no planificadas dentro de las compañías y que se harán complejas para su ejecución. Para esto es clave **planificar escenarios** para tener visiones futuras a través de las tendencias que hoy se manejan y las condiciones con que se cuenta, dando mayor

holgura de acción a la compañía.

- Cuando se está actuando en escenarios de crisis que no son netamente propios, **la figura de liderazgo** es primordial para encausar las líneas prioritarias de acción de la organización. Líderes dentro del Comité, como otros que puedan surgir según la tipología de crisis, son actores clave que pueden conducir a la compañía hacia el éxito de la gestión de la crisis.

7.- SATURACIÓN DE INFORMACIÓN

Tener especial cuidado y atención en la información, **seleccionado solo aquella que se necesita para tomar decisiones estratégicas** y no acudir a contenido que no aporte en el quehacer de la emergencia sanitaria. Además, y frente a la enorme cantidad de contenido y fuentes (formales e informales), estar especialmente atentos a la detección y control de las *fake news* que puedan perjudicar la reputación de la compañía.

8.- CAMBIOS QUE LLEGAN PARA QUEDARSE

Lo que hoy estamos viviendo no será un capítulo de crisis que quedará en el pasado, es, por el contrario, una crisis de orden mundial que ya está exigiendo cambios en la manera de hacer las cosas, indicando dejar atrás costumbres que no ayudan al desarrollo resiliente de la sociedad y los entornos. **Recomendamos tomar nota de aquellas decisiones susceptibles a ser permanentes** una vez superada esta crisis, tales como el teletrabajo formal, la modificación de contratos con proveedores, redefinición de procesos que puedan ya no ser presenciales, la adaptación de contratos de trabajadores críticos o con dificultades o cualquier otro proceso que se esté adaptando con éxito a esta crisis de largo aliento.



ERRORES COMUNES

- **Contar con la presencia de personal ajeno al Comité de Crisis** que no interviene ni toma decisiones estratégicas dentro del grupo.
- **Debatir temas que no tienen que ver con la crisis.** Se deben atender las temáticas que afectan de manera directa a la continuidad del negocio y las personas.
- **Opinar fuera del rango de los roles designados.** Atenerse a contribuir a la discusión general y de manera prudente, pues el propio rol sabrá mejor que cualquier otro miembro del comité qué medidas tomar, cómo llevarlas a cabo y en qué momento.
- **Sesiones excesivamente largas y poco productivas** comúnmente por falta de coordinación y preparación previa de la reunión.
- **Excesivo presidencialismo o, por el contrario, falta de liderazgo**, perdiendo transversalidad y toma de decisiones estratégicas.
- **Falta de visión global**, perdiendo unicidad en la toma de decisiones que impedirán sobrellevar en el tiempo esta crisis de largo aliento.
- **Existencia de canales de información paralelos** en el Comité de Crisis y las jerarquías mayores. Definir y divulgar única versión y voz para la crisis.