

# — TONE — — at the — TOP<sup>®</sup>



PRESENTADO POR:

AUDIT EXECUTIVE  
— CENTER —

Edición 86 | Febrero 2018

*Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.*

## RESILIENCIA ANTE LA CRISIS: CONVERSACIONES PERDIDAS, CONFIANZA FUERA DE LUGAR

**La mayoría de juntas directivas creen que sus organizaciones podrán lidiar de manera efectiva con una crisis. La mayoría probablemente esté equivocada. He aquí por qué ... y qué hacer al respecto.**

Como directivos y ejecutivos, sabemos instintivamente que nuevas crisis están afectando a nuestras organizaciones más rápido que nunca. Chantaje ... manipulación de productos ... evolución geopolítica ... extorsión cibernética ... La naturaleza de nuestros puntos de inflexión está cambiando. Los ataques hechos por el hombre están en aumento, y los entornos de trabajo están evolucionando a una velocidad vertiginosa. Cada uno de nosotros enfrenta una serie continua de crisis grandes y pequeñas que amenazan nuestras organizaciones, nuestra reputación y nuestros medios de subsistencia.

Por supuesto, la mayoría de nosotros cree que estamos preparados para los desafíos que tenemos por delante.

De acuerdo con un estudio realizado en el 2016 por Deloitte

Touche Tohmatsu Limited y Forbes Insights, más de tres cuartas partes de los miembros de la junta encuestados, creían que sus organizaciones responderían de manera efectiva a una crisis futura. Pero, aunque la mayoría de los miembros de la junta confía en que sus organizaciones están bien preparadas para enfrentar la crisis, la mayoría probablemente esté equivocada.

El estudio de Deloitte/Forbes demostró una fuerte confianza de los directores respecto al manejo de crisis. Pero debajo del barniz de confianza existen estadísticas preocupantes: De los más de 300 miembros de la junta que se encuestaron, solo la mitad afirmaron que habían mantenido discusiones específicas con la gerencia sobre la prevención de crisis o que se habían involucrado con la gerencia para entender lo que se había hecho con respecto a la preparación para la crisis. Menos encuestados aún dijeron que sus compañías monitoreaban los problemas futuros o que tenían "estrategias" para posibles escenarios de crisis.

En otras palabras, la mayoría de los directores confiaban en que las cosas saldrían bien en una crisis, pero la mitad de ellos no sabía cómo la gerencia planificaba responder en situaciones de crisis. A menudo no sabían en absoluto si la gerencia tenía un plan.



## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401 Lake Mary, FL  
32746 USA.

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

## La Brecha de Vulnerabilidad

Según Deloitte, la encuesta de los miembros de la junta encontró “una amplia ‘brecha de vulnerabilidad’ entre el conocimiento de las amenazas y la preparación para manejarlas realmente.” En las organizaciones donde las discusiones sobre la preparación para la crisis no se llevan a cabo, la brecha es a menudo más grande de lo que los directores se dan cuenta. Una encuesta reciente de casi 1,500 profesionales de auditoría interna que participaron en un seminario web sobre riesgos de las crisis descubrió que menos de un tercio de los participantes (31%) creía que sus organizaciones tenían “procedimientos claros y específicos de respuesta a crisis.” Algunos informaron que no tenían procedimientos de respuesta y preocupantemente, un 15 % adicional no sabía si existían tales procedimientos.

Las dos encuestas demuestran discrepancias significativas entre las percepciones de los directores y la realidad. Y lamentablemente, cuando se trata de resiliencia a la crisis, lo que no sabemos definitivamente puede dañarnos. Menos de un tercio de los directores en el estudio de Deloitte/Forbes que soportó una crisis dijeron que creían que sus organizaciones habían recuperado su reputación un año después.

Es probable que muchas de esas organizaciones hayan dedicado un tiempo y recursos considerables a la gestión de riesgos, pero cuando se materializó una crisis, aprendieron difíciles lecciones sobre la resiliencia. Reconocer las posibles amenazas y estar preparado para ellas, a menudo son dos cosas muy diferentes.

## Más allá del Plan de Continuidad: Construir una Organización Resistente a la Crisis

En una verdadera situación de crisis, el liderazgo dinámico es importante. Pero el liderazgo solo es insuficiente: Cuando ocurre una crisis, los sistemas de información pueden no estar disponibles. Es posible que falten empleados clave lo que altera la cadena de mando. Las demandas de las partes interesadas aumentan, y el escrutinio público se intensifica. A medida que la situación se extiende, la parálisis organizacional puede establecerse o las decisiones no informadas y con presión de tiempo pueden destruir los esfuerzos de recuperación.

Los preparativos para la crisis siempre deben ser flexibles porque nunca podemos predecir por completo el futuro. Pero aunque no sepamos exactamente cuál será nuestra próxima gran crisis, la mayoría de los tipos de crisis son previsibles. Todos nosotros debemos considerar cuestiones tales como la seguridad de los datos, el cumplimiento normativo, la seguridad, la gestión integrada de riesgos, la cobertura de seguros y la gestión de emergencias. Es más fácil crear planes flexibles y objetivos para situaciones de crisis, que reaccionar apropiadamente sin un plan en medio de un desastre. Simplemente no funciona esperar hasta que se produzca la próxima crisis para comenzar a planificar la recuperación.

Obviamente necesitamos planes de continuidad de negocio. Necesitamos planes coordinados de gestión de desastres, planes de recuperación y planes de comunicaciones. Pero muchos expertos ahora se refieren a la “gestión de continuidad” más que a la “planificación de continuidad” específicamente porque la planificación es simplemente un componente (aunque es un componente esencial) para garantizar la continuidad del negocio. La verdadera resiliencia implica más que la continuidad del negocio, y requiere más — mucho más — que simplemente hacer planes. Es una cultura de preparación. Es por eso que una organización resistente a las crisis no solo sobrevive: prospera incluso en circunstancias inusuales.

## Un Compromiso Continuo

No es un pequeño esfuerzo. Deben identificarse los objetivos claramente definidos, los riesgos evaluados, las responsabilidades asignadas y la capacitación de los empleados. Los planes de acción no solo deben estar en su lugar: deben ser probados, ensayados y demostrada su eficacia; luego se deben actualizar en función de los cambios en el entorno de trabajo. Los procedimientos deben ser continuamente refinados y reevaluados. Pero aunque la preparación es clave, la preparación es solo la primera fase en el manejo efectivo de la crisis. Las organizaciones deben estar preparadas para resistir, reaccionar y recuperarse de una crisis. No es fácil asegurar de que podemos “recuperarnos” después de que fallan nuestros controles.

Para ser completamente efectivos, los equipos de respuesta rápida deben contar con una amplia variedad de destrezas y habilidades. Se necesitan personas con conocimiento de recursos humanos, instalaciones, tecnología de información, legal, cumplimiento, seguridad, operaciones, relaciones públicas y otros campos. Es posible que se necesite capacitar a especialistas adicionales para intervenir en situaciones específicas. Y debido a que el equipo de respuesta debe tener suficiente autoridad para actuar en una amplia gama de situaciones, los ejecutivos como el CEO, el CFO y el COO a menudo son miembros del equipo central.

Quizás ese extenso nivel de esfuerzo es una de las razones por las cuales las iniciativas de resiliencia a crisis a menudo son ignoradas o pospuestas indefinidamente. En nuestra prisa por cumplir con las obligaciones existentes, es fácil diferir las discusiones sobre la resistencia a la crisis. Pero en las palabras del informe de la Comisión del 11 de septiembre sobre la



preparación y seguridad empresarial, “La preparación del sector privado no es un lujo, es un costo de hacer negocios”.

Si las actividades de resiliencia a la crisis de su organización se han estancado, una de las mejores formas de retomar el camino es establecer un cronograma escrito para revisar y actualizar los planes al menos una vez al año, o incluso con más frecuencia según lo ameriten las circunstancias. Los eventos de capacitación, las actividades de concientización y las simulaciones tienen más probabilidades de llevarse a cabo si se mantiene un cronograma anual.

Incluso los pasos más pequeños hacia la resiliencia a la crisis pueden generar grandes dividendos, y el paso más importante de todos es simplemente comenzar. Si la gerencia y la junta no han discutido sobre la resiliencia a la crisis durante el año pasado, es hora de comenzar la conversación.

### Iniciar la conversación

Las siguientes preguntas pueden hacer que la conversación continúe si la gerencia y la junta aún no han discutido la resiliencia a la crisis.

- ¿La junta recibe informes periódicos sobre gestión de riesgos, continuidad del negocio, seguridad y programas de seguro?
- ¿Los planes de liderazgo para crisis, los planes de manejo de incidentes y otras políticas y procedimientos relevantes son claros y específicos?
- ¿Se han revisado, probado y actualizado los planes durante el año pasado?
- ¿Los planes describen los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo, especifican líneas de autoridad para el equipo y proporcionan criterios para determinar los tipos de respuestas y cómo responder en situaciones específicas?
- ¿Todos los empleados saben cómo informar y escalar problemas relacionados con la gestión de crisis, las preocupaciones sobre riesgos y los incidentes?
- ¿Los planes de comunicación de crisis y relaciones públicas controlan adecuadamente los mensajes y mitigan las amenazas relacionadas con la reputación y la marca?
- ¿La organización cuenta con un programa de concientización para mantener a los empleados y partes interesadas al tanto de los planes de manejo de crisis y las actividades asociadas?
- ¿La gerencia ha analizado la preparación en comparación con un estándar o marco de resiliencia a la crisis ampliamente aceptado?

## Asegurar la Resiliencia a la Crisis

No siempre es fácil para los ejecutivos y directores saber si las iniciativas de resiliencia son adecuadas o no. Una de las mejores formas de evaluar la resiliencia ante crisis es comparar las actividades de resiliencia con estándares, modelos y plantillas reconocidos. El estándar más conocido para evaluar la resiliencia es el “ISO 22316 Seguridad y resiliencia – Resiliencia organizacional – Principios y atributos.” El estándar detalla los principios, atributos y actividades clave que han sido acordados por expertos de todo el mundo.

Otro paso lógico es usar simulaciones de crisis para prepararse para eventos previsible. Los ejercicios de representación de roles basados en el comportamiento pueden ayudar a la gerencia y la junta directiva a asegurar que sus planes sean realistas, apropiados, prácticos y actuales.

Ambos métodos pueden ayudar a asegurar resultados positivos que sean consistentes con los valores centrales de la organización. También pueden identificar pasos en falso y brechas en la preparación antes de que ocurra una crisis.

Los auditores internos, los profesionales de la gestión de riesgos y otros profesionales de aseguramiento pueden ayudar a preparar a sus juntas directivas, ejecutivos y empleados para situaciones de crisis, además pueden proporcionar seguridad sobre la preparación y ayudar a inculcar una cultura de resiliencia a las crisis. Si los recursos internos son limitados, varias compañías ofrecen servicios de consultoría y herramientas de evaluación que se pueden personalizar para satisfacer necesidades específicas.

Tenemos una tarea de cuidado que es especialmente importante en situaciones de crisis y eludir la responsabilidad por la preparación para una crisis no es una opción. La resiliencia no se produce por accidente: requiere mucho trabajo y un compromiso continuo. Pero como directores y ejecutivos, podemos tener un papel más importante. Todas nuestras acciones deben tener el objetivo final de preparar a nuestras organizaciones para enfrentar el futuro — y ese futuro es uno de riesgos crecientes e incertidumbre, en el que solo las organizaciones mejor preparadas pueden sobrevivir. En palabras de Ralph Waldo Emerson, “El futuro pertenece a quienes se preparan para ello.”



### Encuesta Rápida

¿Su organización tiene procedimientos de respuesta a crisis que son claros, específicos y actualizados?

- Sí, tenemos procedimientos documentados que son claros, específicos y actualizados.
- Tenemos procedimientos de respuesta a crisis, pero necesitan mejorarse o actualizarse.
- Tenemos pocos o ningún procedimiento formal de respuesta a crisis.
- No lo sé. ¡Es hora de descubrirlo!

Visite [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) para responder la pregunta y aprenda cómo responden los demás.

