



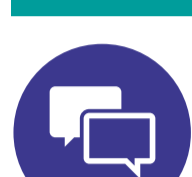
## Capacidad de adaptación, basarse en los hechos y ser humano.

Los planes de gestión de crisis, como cualquier líder experimentado en gestión eficaz puede decir, hacen hincapié en **una acción oportuna, decisiva y bien informada**. Si bien algunas de las amenazas previstas en estos planes se pueden anticipar, evaluar y mitigar con mayor facilidad, la actual crisis sanitaria del COVID-19 supone un desafío único en cuanto a su velocidad, alcance e impacto.

Dicho esto, en medio de esta agitación, es necesario un enfoque ágil y humano, y siguiendo fielmente las mejores prácticas ya probadas para la gestión de crisis, los líderes pueden sentirse confiados en su capacidad para limitar las dificultades, salvaguardar a los empleados y continuar gestionando los activos de los clientes en los difíciles días que se avecinan, pero todos los esfuerzos son necesarios y se requiere de nuevas soluciones para enfrentar un problema desconocido como el que enfrentamos.

Se debe tener en cuenta, en algunas de las industrias y rubros, que algunos clientes, y tal vez muchos de sus empleados, irán experimentando la crisis financiera mundial y su enorme impacto en los mercados y las carteras a distintas velocidades. Habiendo industrias que nuevamente ponen a prueba su resiliencia, que hace la crisis financiera de 2008 superaron esa tormenta y surgieron más fuerte y resistentes. El hecho de aportar esa experiencia a la actual, podría resultar de gran ayuda para mantener una actitud confiada y optimista en sus comunicaciones durante los próximos días y semanas.

### La clave de la gestión de crisis:



#### Comunicarse, comunicarse y comunicarse

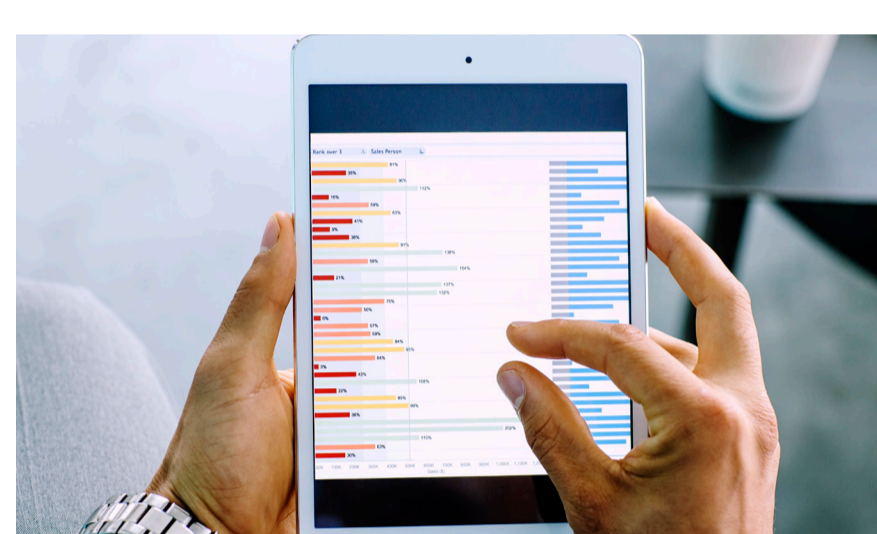
La comunicación es el primer paso en el camino hacia la gestión exitosa de la crisis actual. Puede sonar trivial, pero en medio del actual desorden de los mercados, nunca ha sido más cierto. El COVID-19 domina las noticias en todos los países y en todos los canales. Los clientes y el personal necesitan, sin embargo, escuchar lo que el liderazgo está haciendo para gestionar el impacto en sus carteras y en sus vidas laborales.

Las comunicaciones, tanto con clientes como con el personal, sobre el avance, los impactos, las medidas que se han ido tomando, han sido, y seguirán siendo clave, siendo recomendable que sea lo más continua y "al menos una vez por semana". No existe la "sobrecomunicación" en este contexto.



#### Los clientes, trabajadores y reguladores necesitan saber de nosotros de forma regular

Muchos clientes tendrán sin duda preguntas urgentes sobre sus proveedores, productos, inversiones, etc. A medida que los clientes se dirijan a sus gerentes y a sus equipos de servicio al cliente en busca de orientación, su capacidad para proyectar calma y resiliencia, así como para estar bien informados sobre las condiciones del mercado y las carteras de los clientes, será fundamental para conservar esos activos y proteger el valor con una mirada sostenible y de relaciones de largo plazo. Es fundamental dar la seguridad de que la organización ha experimentado y gestionado eficazmente la volatilidad e incertidumbre a la que nos enfrentamos, y que de manera anticipada está tomando las medidas adecuadas para mantener el rumbo en medio de la actual coyuntura.



El personal también tendrá preguntas urgentes sobre los planes de trabajo y muchos temerán la posibilidad de perder sus empleos. **La comunicación auténtica, oportuna y basada en hechos** será la condición indispensable para mantener la confianza y lealtad.

Estar al alcance de los trabajadores. Evitar la especulación en medio de los probables rumores, predicciones e histeria de las redes sociales. El brote de COVID-19 es una crisis inusual que plantea una serie de incertidumbres críticas: no avive la especulación. Sea honesto y simplemente atégase a los hechos tal y como los conoce hoy, será recordado por la forma en que dirigió eficazmente la empresa frente al COVID-19.

Dados los recientes giros del mercado, los reguladores también pueden tener preguntas y preocupaciones. **Fomente un diálogo abierto con sus reguladores**; infórmeles de los casos en los que esté observando dificultades y utilícelo como plataforma para explorar dónde pueden mejorar (ahora o en el futuro) el impacto sobre su industria, empleados, clientes y la comunidad donde su negocio está inserto.



#### Rodearse de los mejores líderes

Cada miembro de su equipo de gestión de crisis debe ser capaz de proporcionar orientación e información que ayude a mantener la estabilidad del negocio y la confianza de los clientes. Cualquier eslabón débil en la cadena de liderazgo será expuesto sin piedad durante esta crisis. El trabajo en equipo y la colaboración será una piedra fundamental para las organizaciones y su futuro.



#### Los planes de resiliencia deberán mejorar...

Debe asegurar que su plan para superar esta crisis, funciona como debería, realizando los ajustes en el camino que se necesitan e innovando en las soluciones que nos desafían ir más allá de las que antes conocíamos, incluyendo la consideración de los riesgos que plantean las interrupciones o disrupciones que afectan a todos aquellos que son parte de nuestra cadena y stakeholders, por ejemplo los proveedores de servicios cruciales para su industria, los países con los cuales se relaciona su mercado y cómo también ellos están enfrentando esta crisis, entre muchos otros aspectos, deberá estar visualizando e incorporando dentro de sus planes para enfrentar la emergencia que significa el COVID-19.

Los planes de resiliencia también se deben centrar en el bienestar y las necesidades del personal, especialmente de los cargos y funciones estratégicas. Debe identificar los distintos equipos y cuáles de ellos representan para Ud. la primera línea, como si observara cuál es el equipo del "primer equipo" de un equipo de fútbol: sin ellos, el negocio fracasa. Si bien este punto de vista puede ser algo controvertido y puede ir en contra de algunas definiciones corporativas de muchas empresas, antes de esta crisis, hoy se trata de colaborar y priorizar por el bien común y de todos sus trabajadores y es parte de los desafíos de dirigir una empresa en un ambiente de turbulencia e incertidumbre como el que enfrentamos.

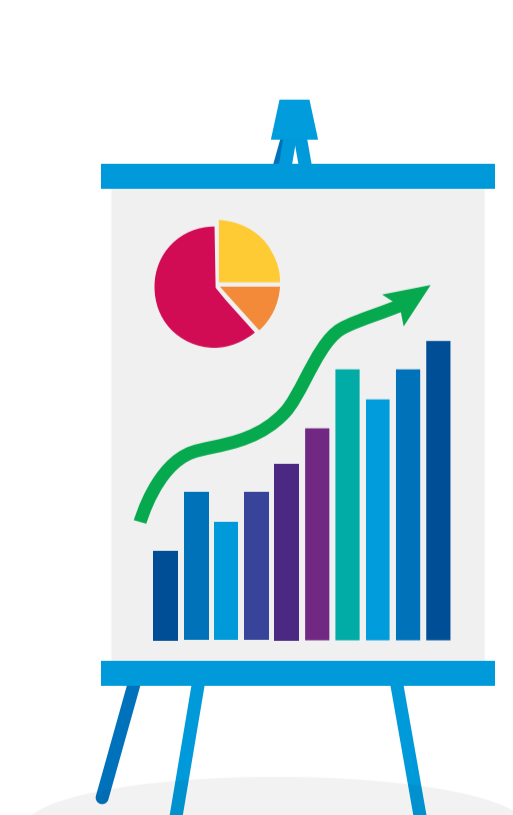


A medida que la crisis se extiende por todo el mundo y más empleados empiezan a trabajar a distancia, será necesario apoyar su capacidad organizacional hacia el "trabajo remoto masivo desde casa", por ejemplo, ampliando la capacidad del VPN y modificando las políticas de seguridad de datos, ampliando el acceso a tecnología y herramientas para todos los niveles y funciones que lo permitan y con ello poniendo en acción una mirada facilitadora, pero también asegurando una debida gestión de riesgos, como lo es definiendo los nuevos controles que debería implementar en este nuevo escenario.



#### ...y también los presupuestos de 2020

Esta crisis está en movimiento y los mercados son muy volátiles, pero los líderes deben considerar las consecuencias que los niveles actuales del mercado (o incluso los niveles más bajos) tendrán sobre los ingresos en 2020, proyecciones y estimaciones que deberán ser corregidas e incorporadas en la planificación anual de su negocio. Es necesario revisar los presupuestos para el resto de este año. Considerando un punto de partida con el consejo más simple en este sentido: No duden en eliminar todo gasto que sea opcional hasta nuevo aviso.



#### Sé una fuerza para el bien

El correcto ejercicio del liderazgo, en momentos como este, comienza con darse cuenta de lo afortunados que son quienes lideran, en cuanto al talento que están dirigiendo y cómo sus equipos ponen ese talento a su disposición, para priorizar de ayudar talentos y recursos para "hacer el bien mayor" y encontrar una manera de ayudar con un alcance que llegue a los menos afortunados y más vulnerables.



#### Ser resilientes

La crisis del COVID-19 es una situación que nos pone a prueba como seres humanos y en cómo nos relacionamos. Los líderes no sólo deben adaptar sus planes y actuar rápidamente, sino que también deben comunicar y transmitir calma, siendo resilientes, responsables y comprensivos para guiar a sus empresas a través de la crisis y posteriormente emerger con la fuerza, vigor y una pasión renovada por el mejor futuro de sus organizaciones y sus comunidades.