

Edición 7

PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS GLOBALES: Resistencia a las crisis

Contribuyentes

Melissa Agnes
Cofundadora, Agnes + Day - *Canadá*

James Lukaszewski
Presidente, The Lukaszewski Group
División, Risdall – *Estados Unidos*

Héctor Ricardo Parra, CIA, CRMA,
CISA, CFE
Gerente, CYA Consulting and Auditing
– *Colombia*

John Rapa
Presidente y CEO, Tellefsen and
Company, LLC – *Estados Unidos*

Consejo Asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA – *IIA–Malasia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *IIA de la
Federación Africana*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
IIA–Países Bajos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Miembro del *IIA–Emiratos Árabes
Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América del Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA,
CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

Ediciones anteriores

Para acceder a ediciones anteriores
de Percepciones y perspectivas
globales, visite www.theiia.org/gpo.

Opiniones de los lectores

Envíe sus preguntas o comentarios a
globalperspectives@theiia.org.

Contenido

Auditoría interna y resistencia a las crisis	3
Una crisis de confianza revelada	3
¿Por qué resistencia?	4
Resistir	5
Reaccionar	8
Recuperarse.....	9
Reflexiones finales	10

Auditoría interna y resistencia a las crisis

La posibilidad de que una crisis perjudique gravemente la habilidad de operar de una organización se avecina en la actualidad como nunca antes, dado el ritmo con el cual evolucionan las amenazas globales. Los incidentes de sabotaje cibernético sofisticado, patrones climáticos volátiles, ataques terroristas e interrupciones del trabajo están escalando y pueden golpear, obviamente, sin advertencia. Con estos eventos críticos y la incapacidad de continuar operando y alcanzando los objetivos también viene el daño a la reputación de la organización y su habilidad para satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

No obstante, un estudio reciente revela una amplia brecha entre la conciencia que tienen los miembros del consejo de administración sobre las posibles crisis y la preparación real para las mismas que tienen las organizaciones. Ser capaces de reconocer las posibles crisis, gestionar eficazmente esas interrupciones y regresar a las operaciones normales es extremadamente difícil. Obtener la capacidad de hacer esto con rapidez y eficiencia y la menor cantidad de impacto (para ser resistentes a la crisis) es mucho más difícil y es el objetivo principal.

Los expertos en crisis están de acuerdo en que la clave para ser resistentes a las crisis es la preparación y que auditoría interna está en la posición de desarrollar un rol clave en el proceso. La amplitud de las habilidades, la posición en la organización y el profundo conocimiento de las operaciones que tienen los auditores pueden ayudar a sus empresas a prepararse para la crisis inevitable y pueden hacer que la empresa pase de ser consciente de las crisis para ser resistente a ellas: preparadas para resistir los eventos perjudiciales importantes, reaccionar ante ellos y recuperarse de los mismos.

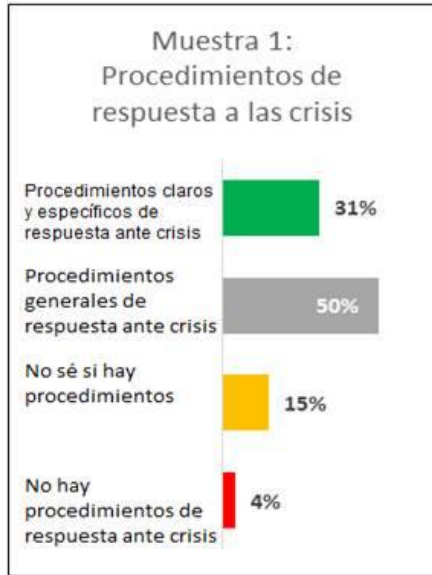
Una crisis de confianza revelada

A través de un estudio conjunto de 2016 realizado por Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Forbes Insights sobre más de 300 miembros de consejos de administración a nivel global, Deloitte obtuvo una perspectiva clave sobre la confianza que tienen los consejos de administración en la conciencia de sus organizaciones sobre las amenazas a nivel de crisis y la habilidad de lidiar con ellas.

Más de tres cuartos de los miembros de consejos de administración encuestados (76 por ciento) creen que sus organizaciones responderían eficazmente ante una crisis en el futuro, según dicha encuesta. No obstante, menos de la mitad dijo que sus empresas supervisan en busca de problemas de forma anticipada o tienen “libros de tácticas” para escenarios de crisis probables (49 por ciento cada uno). Un tercio ni siquiera sabe si tiene un libro de tácticas.

Solo la mitad de los encuestados dijo que había tenido conversaciones específicas con la dirección acerca de la prevención de crisis o que se había

Los expertos en crisis están de acuerdo en que la clave para ser resistentes a las crisis es la preparación y que auditoría interna está en la posición de desarrollar un rol clave en el proceso.



Fuente: Pregunta de sondeo del seminario web titulado “Crisis-Proofing Your Organization” (Cómo hacer que la organización sea a prueba de crisis) del IIA América del Norte de febrero de 2017. Pregunta: ¿Cómo describiría los procedimientos de respuesta a las crisis de su organización? Solo auditores internos encuestados. *n* = 1467.

comprometido con la dirección para comprender qué se había hecho con respecto a la preparación para las crisis. En lo que se refiere a crisis específicas, la encuesta descubrió lagunas pronunciadas entre el reconocimiento y la preparación. Por ejemplo, el área de crisis que hace que los miembros de los consejos de administración se sientan más vulnerables es la reputación empresarial (73 por ciento). No obstante, solo un 39 por ciento dijo que tenía un plan para abordarla. De aquellos que han sufrido una crisis, menos de un tercio (30 por ciento) siente que recuperó su reputación en menos de un año, mientras que un 16 por ciento dijo que le tomó cuatro años o más.

Esta falta de preparación para las crisis se confirmó en un reciente sondeo del IIA. Entre los casi 1500 profesionales de auditoría interna que participaron en un seminario web sobre riesgo de crisis, menos de un tercio (31 por ciento) dijo que su organización tenía “procedimientos de respuesta ante crisis específicos y claros”. Un cuatro por ciento no tenía procedimientos de respuesta ante crisis, la mitad tenía procedimientos generales de respuesta ante crisis y un preocupante 15 por ciento no sabía si había procedimientos (Muestra 1).

Estos estudios apuntan al hecho de que hay mucho por mejorar en lo que se refiere a la gestión de crisis. “Las organizaciones pueden realizar inversiones muy tangibles y cuantificables en la planificación y ejercicios que convierten la conciencia sobre las crisis en resistencia a estas”, dijo Deloitte en su informe. “Y también pueden realizar inversiones que les ayuden a prever eventos adversos antes de que se conviertan en crisis totales”.

John Rapa, presidente y director ejecutivo de Tellefsen and Company LLC ve a auditoría interna como una parte interesada clave en la planificación para crisis, una valiosa “voz de la razón” para la estrategia, las tácticas, el alcance, las presunciones y las limitaciones del plan.

“Auditoría interna debería ser un grupo de consulta para aquellos responsables del desarrollo, la implementación y el mantenimiento del plan”, dijo Rapa. “Los auditores deberían tener un rol consultor y proporcionar supervisión de aseguramiento en la preparación del plan con el fin de añadir valor y mejorar la eficacia de la vigilancia de la gestión de riesgos”.

¿Por qué resistencia?

Los auditores internos son conscientes de los numerosos conceptos y documentos diferentes dentro de una organización que abordan las interrupciones inesperadas, como la gestión de crisis, gestión de la continuidad del negocio, respuesta ante incidentes, recuperación de desastres y gestión de la continuidad del servicio de TI. Auditoría interna con frecuencia participa en el desarrollo de estos planes. Pero muchos de estos documentos son específicos de un segmento de la empresa: la gestión de la continuidad del negocio se basa más en el mantenimiento del valor de la empresa. Un

componente de eso es la gestión de crisis, un proceso para restaurar las operaciones.

Sin embargo, una crisis puede involucrar mucho más que volver a poner en marcha la empresa, como cuando se pierden vidas, se contamina un producto, se roban datos personales de los clientes o se humilla a un director ejecutivo.

Los auditores internos están en la posición de expandir sus roles relacionados con las crisis, de dar un paso hacia atrás y considerar el panorama completo (los objetivos amplios de la organización y los riesgos para ellos). Pueden ayudar a preparar a sus consejos de administración, ejecutivos y empleados para una crisis, proporcionar aseguramiento sobre la preparación y ayudar a inculcar una cultura resistente a las crisis.

El líder de opinión DRI International reconoció que múltiples conceptos y definiciones para las situaciones de crisis y la confusión que puede generar la terminología poco clara en una respuesta a un incidente es un problema. Su solución fue la creación del “*The International Glossary for Resilience*” (Glosario internacional para la resistencia). El DRI primero compiló los términos utilizados en las crisis que se relacionan con la continuidad del negocio, la recuperación de desastres o la gestión de riesgos. Después de clasificar 2189 términos entre los más aplicables y que fueron examinados por un comité de selección, publicó en un documento las más de 250 mejores definiciones de provenientes de 26 sectores económicos.

Resistencia se define en el Glosario como “la capacidad adaptativa de una organización en un entorno complejo y cambiante”, atribuido a ASIS International, una comunidad global de auditores de seguridad. La principal definición es seguida por a.) la habilidad de la organización “para resistir verse afectada por un evento, o la habilidad de regresar a un nivel aceptable de rendimiento en un período aceptable de tiempo después de verse afectada por un evento” y b.) la “capacidad de un sistema de mantener sus funciones y estructura frente al cambio interno y externo y de degradarse dignamente cuando deba hacerlo”.

La visión poética de degradarse dignamente durante una crisis es el catalizador detrás del trabajo de los expertos en crisis como Melissa Agnes y James Lukaszewski. Ambos creen que una minuciosa preparación y el juego de roles para representar escenarios son las mejores formas de atravesar una crisis con comodidad.

“Las crisis son eventos totalmente impactantes, impactan a la gente, impactan a los productos, redefinen la reputación y crean víctimas o una visibilidad explosiva”, dijo Lukaszewski, autor, orador y consultor de gestión de crisis. La clave para sobrevivir, dijo, es trabajar con los líderes para desarrollar planes que gestionen los primeros minutos y horas de una crisis, que reflejen fundamentalmente un razonamiento idóneo y comprendan el poder de las víctimas.

Preparar a la organización para diferentes escenarios de crisis

Melissa Agnes aconseja a los clientes que piensen detenidamente en los escenarios de crisis para los riesgos más altos de la organización y que capturen los matices entre una crisis y la otra. Entre los pasos que se deben dar están:

- Determinar la estructura de gobierno para la gestión de la crisis en cada escenario.
- Identificar al equipo de gestión de crisis para cada uno.
- Asignar roles y responsabilidades para cada departamento y personas específicas.
- Preparar un proceso de elevación a la siguiente jerarquía interna.
- Decidir quiénes son sus representados y partes interesadas clave y cuáles serán sus expectativas.
- Priorizar los elementos de acción o las consideraciones que requieran atención en las primeras 24 a 48 horas.
- Pensar detenidamente en las preguntas que recibirá al principio y las respuestas que puede dar.

“La planificación para las crisis debería diseñarse considerando el peor escenario, según la clasificación del riesgo y utilizando un enfoque desde arriba hacia abajo, desde los riesgos extremos hasta los inferiores”.

— Hector Parra

Agnes, oradora y estratega de gestión de riesgos internacional, recomienda a sus clientes que practiquen los escenarios de crisis para asegurarse de que tienen los “procesos correctos de elevación a la siguiente jerarquía interna, la gente correcta para tomar las decisiones y la preparación para comunicarse”.

Resistir

Una crisis puede definirse simplemente como el momento en el cual el riesgo se convierte en realidad, según el consultor Hector Parra de Colombia. “Dado que cada empresa existe para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, busca alcanzar los objetivos relacionados con la estrategia, las operaciones, la información y el cumplimiento. Dado que los objetivos están todos en el futuro, hay una incertidumbre, y el logro de los objetivos podría verse afectado por los riesgos”, dijo Parra. “Así que podemos decir que una crisis es una materialización pronunciada del riesgo”.

El primer paso para intentar prevenir que los riesgos se materialicen en crisis es identificar cuáles son esos riesgos.

La estrategia Agnes aconseja a sus clientes sobre cómo prever la crisis. “Un enfoque es preguntarle a la dirección qué inquietudes son las más preocupantes. Determinar los principales cinco o diez escenarios de alto riesgo es un buen lugar para comenzar porque le indica qué dirección seguir”, dijo. “Una vez que haya identificado los riesgos, puede sumergirse en los detalles. Hable con todos los miembros de la dirección para comprender su perspectiva. Repasar los movimientos de sus principales escenarios de alto riesgo es realmente la mejor práctica para la preparación”.

Lukaszewski, que usa el nombre “America’s Crisis Guru®” (Gurú de las crisis de América), concuerda. “La preparación exitosa siempre se basa en el escenario”, dijo. “Si no se practica, las respuestas también fracasarán”.

Los planes resultantes, que guían la resistencia y la reacción, pueden beneficiarse en gran medida del ojo experto de auditoría interna sobre los procesos de ejecución y desarrollo. Los expertos recomiendan priorizar el plan según la probabilidad de que se produzca una crisis, el nivel de impacto y el posible daño colateral.

“La planificación para las crisis debería diseñarse considerando el peor escenario, según la clasificación del riesgo y utilizando un enfoque desde arriba hacia abajo, desde los riesgos extremos hasta los inferiores”, aconsejó Parra. “Cada forma de planificación para crisis debería tener un enfoque particular, según el caso, especialmente según quién se vea afectado: empleados, comunidades, clientes, accionistas”.

El plan de acción debería incluir la mayor cantidad de detalles que pueda incorporar, como por ejemplo pasos para las primeras 24 horas, las primeras 48 horas, declaraciones proactivas, respuestas reactivas, roles en áreas predefinidas, tipos de comunicación y requisitos legales, para nombrar

algunos. Si el plan aborda los escenarios más pesimistas, debería ser adaptable a desastres menores. El plan debería incluir protocolos de activación y proporcionar un método de generación de informes para empleados, con frecuencia mejor posicionados para ver los indicadores tempranos de una situación crítica.

Pruebas y formación

Lukaszewski recomienda probar el plan de modo tal que cuando algo realmente suceda, la organización pueda cambiar con mayor facilidad al modo de respuesta. Además de los simulacros, use la formación y el entrenamiento, problemas de la forma correcta y la forma incorrecta, simulaciones y ejercicios de escritorio que permitan que todos recorran sus roles. Después de cada formación, actualice el plan. “Pregúntese y pregúntele a cada participante del ejercicio, ¿ahora sobre qué sabemos que necesitamos saber más? ¿Qué más va a suceder porque esto acaba de suceder?” Dijo Lukaszewski.

La formación es crucial. Por ejemplo, cuando se trata de prevenir una crisis cibernética, auditoría interna puede acercarse a los empleados y poner en una luz personal el rol que pueden desempeñar, ayudar a organizar eventos de concientización y educar al personal sobre las buenas prácticas en relación con el cambio de contraseñas, el uso de autenticación con múltiples factores y la apertura de correos electrónicos desconocidos. Algunas organizaciones envían correos electrónicos sospechosos para probar rutinariamente a los empleados y si los abren se les otorga instantáneamente una fecha para una sesión de formación. Los auditores entrenados pueden entender mejor los parches de los sistemas, enfatizar cuán importante es probar los controles de TI regularmente y aprender de los marcos disponibles.

La preparación puede individualizarse para cada escenario, pero las inquietudes básicas deberían mantenerse. “Diferentes crisis tienen diferentes impactos”, dijo Agnes. “Lo que no cambia son las inquietudes y las expectativas de las partes interesadas. Asegúrese de repasar una lista inicial de consideraciones de aquello a lo que debe prestar atención, luego trabaje sobre sus respuestas incluyendo las acciones que podrían ser diferentes según la situación”.

Lukaszewski ha desarrollado una “ecuación de preparación” y ha dicho que tres cuartos de la “preparación” es tener información de contacto adecuada para encontrar rápidamente a las “personas que pueden decir que sí”.

“Lograr que se tomen decisiones es una de las mayores barreras a la respuesta ante crisis”, dijo. La lista correcta de contactos le servirá para cubrir un 75 por ciento del trayecto hacia la eliminación de esas barreras. Los ingredientes restantes, dijo Lukaszewski, incluyen un 15 por ciento de preautorización: decisiones que pueden tomarse por adelantado, como garantizar la orden de compra que necesita para obtener automóviles que transporten a las personas si surge la necesidad. Un ocho por ciento es una amplia preparación y pruebas

“Lograr que se tomen decisiones es una de las mayores barreras a la respuesta ante crisis”.

— James Lukaszewski

“Lo que se recomienda es hacer que la gestión de riesgos, prevención de crisis y respuesta a las crisis sean una parte integral de la organización a través de cada una de sus capas”.

de escenarios y un 2 por ciento es sorpresa. La sorpresa es lo que convierte a la situación en una crisis.

Agnes concuerda y dijo que el plan debería considerar tener a las personas correctas en el lugar como forma de garantizar el proceso adecuado de elevación. “Los protocolos correctos de elevación a la siguiente jerarquía interna que logran que las personas adecuadas estén en el lugar en el momento apropiado le permitirán hacer una de dos cosas: elevarlo con mucha rapidez cuando se enfrenta a una crisis total o evitar una elevación innecesaria si la situación no la requiere”, dijo. Las “personas correctas” implica tener un representante de cada unidad de negocios, sector y grupo de partes interesadas para permitir que se pueda ver la situación de forma general, no solo desde la perspectiva de asuntos legales, cumplimiento, el director ejecutivo o RRHH, dijo.

Rapa llama a este grupo Equipo de gestión de incidentes o Equipo de gestión de crisis y también recomienda que sea interdisciplinario y abarque diferentes campos, que incluyan, por ejemplo, dirección ejecutiva, operaciones, tecnología, asuntos legales, relaciones con los medios y relaciones con los clientes.

Durante la planificación, prepárese para situaciones en las cuales la organización en sí no esté en crisis, sino que sea parte de un sector económico o territorio donde se está produciendo una crisis, asesoró la revista *Internal Auditor* en su edición de abril de 2017. Por ejemplo, Ford se separó rápidamente de la crisis de Volkswagen con una declaración sobre su no utilización de dispositivos manipuladores, escribió J. Michael Jacka. El artículo, “Resistencia a través de la crisis”, también advierte que el vocero designado debe tener la combinación correcta de habilidades con los medios y autoridad ejecutiva, y que el plan debería incluir información detallada para contactar a la prensa.

Solucionar completamente un escenario puede llevar meses: construir su proceso de elevación, encontrar las brechas y preparar una reacción para toda la organización. Lukaszewski recomienda solo planificar uno o dos escenarios por año.

Y aunque un plan minucioso marcará una gran diferencia, los expertos coinciden en que no hay un enfoque que se ajuste a todo.

“Intentar crear un plan de gestión de crisis o incidentes que abarque completamente cada tipo de amenaza percibida o prevista es difícil, si no imposible”, dijo Rapa.

Una vez que el plan de preparación está creado, el siguiente paso es fomentar una cultura de preparación para las crisis que le permita a la organización adoptar la resistencia.

Reaccionar

Al ser proactiva y comprender el proceso, auditoría interna puede ayudar a la organización a desarrollar un nivel de comodidad cuando se produce una crisis que la gente comprenderá en lugar de estar preocupada y a la defensiva.

Auditoría interna puede garantizar que un plan de gestión de crisis actualizado aborde por completo el incidente y las repercusiones y verificar la habilidad de activar un equipo de respuesta a incidentes. A medida que se desenvuelve la crisis, auditoría puede evaluar, por ejemplo, el alcance del evento, la necesidad de terceros, el riesgo para la reputación y la seguridad de un sitio de almacenamiento de datos externo. Auditoría interna puede trabajar con asesoramiento interno para verificar las ramificaciones legales y trabajar con RRHH para ayudar a investigar la situación de un empleado o determinar si habrá personal cualificado disponible para actuar en caso de un incidente. Los auditores pueden ayudar a la organización a comunicarse abierta y regularmente con el público, el personal, los socios de negocios y las partes interesadas.

“Un equipo de respuesta exitoso estará profundamente arraigado en una organización y ayudará a la empresa a identificar y comprender el riesgo y permitirá que la dirección ejecutiva tome las mejores decisiones para mitigar el riesgo para la empresa”, dijo Rapa. “Auditoría interna debería tener un rol de vigilancia en la implementación de un plan que ha sido examinado por las partes interesadas clave”.

Cuando se produzca un desastre, la primera acción es activar la respuesta de emergencia, salvar vidas y proteger los bienes, según Parra. La reacción debería medirse en minutos u horas. Un paso inicial importante es la comunicación interna y externa sobre lo que sucedió y cuáles son los siguientes pasos inmediatos, dijo Parra. Por ejemplo, cuando un banco en Colombia tuvo un fallo de sistema que afectó las transacciones en línea, la comunicación inmediata a los clientes y las autoridades, informando sobre el problema y las acciones para subsanarlo, evitaron el pánico, dijo.

Aconseja que auditoría interna ayude a evaluar la gravedad de una crisis al observar los impactos para el logro de los objetivos, las personas, la reputación, los bienes, incluso los datos y la información, y las normas ambientales.

Juzgar la gravedad de la crisis regresa a reflexionar previamente, dijo Agnes. Al implementar sin inconvenientes un plan bien reflexionado, la organización ayudará a crear una cultura de preparación para la crisis.

“Eso significa que no se puede simplemente crear un plan y dejarlo en un estante. Incluso aunque lo revise una vez al mes, sigue sin ser suficiente, porque hay factores constantes que cambian el mundo que nos impacta en una crisis”, dijo. “Lo que se recomienda es hacer que la gestión de riesgos,

La disculpa perfecta

El America’s Crisis Guru ofrece sus “ingredientes de una disculpa perfecta”:

- Admisión oral o escrita de la responsabilidad por causar dolor y sufrimiento.
- Reconocimiento y descripción específicos del daño causado.
- Lecciones aprendidas y cambios que se realizarán para evitar que se repita la situación.
- Pedir perdón.
- Oferta de resarcimiento.

Si pasa por alto aunque sea uno de estos ingredientes, su disculpa tendrá poca credibilidad.

Fuente: “*Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management*”, Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT, © 2013, James E. Lukaszewski

Mejorar el plan de resistencia con una revisión postcrisis

Las lecciones aprendidas después de una crisis pueden ser invaluable para la función de auditoría interna. Al incorporar estas experiencias al plan, la organización puede avanzar incluso más hacia el objetivo de ser más resistente a las crisis. Entre las preguntas que John Rapa suele hacer cuando las cosas se calman están:

- ¿Cómo se descubrió el incidente?
- ¿Quién fue el primero que supo de él?
- ¿Quiénes fueron los primeros en responder que identificaron el efecto de la alteración?
- ¿Cómo manejó la dirección la respuesta al incidente? ¿Y el personal?
- ¿Qué tan bien y con qué frecuencia se comunicó la empresa con el personal, los clientes, las partes clave de la empresa, los proveedores de servicios clave, los organismos de control y la prensa?
- ¿Se realizó una revisión posterior en relación con la causa principal, los efectos y los impactos para la empresa, además de las lecciones aprendidas?
- ¿Se implementó un plan de acción para abordar las deficiencias, los riesgos o las amenazas adicionales que existieran?

prevención de crisis y luego la respuesta a las crisis sean una parte integral de la organización a través de cada una de sus capas”. Los miembros de su equipo deben conocer el plan tan bien que se torne instintivo. Lo deseado es que sepan exactamente qué se espera que hagan y cuál es la mejor forma de proceder (desarrollar la memoria muscular)”.

Uno de los aspectos más importantes de la reacción es la comunicación. “Permanecer en silencio es su ruina”, dijo Agnes. “Solía funcionar, pero ya no lo hace”.

Lukaszewski dice que el silencio es “la estrategia más corrosiva y tóxica que pueda elegir”. Recomienda que las organizaciones comuniquen intencionalmente, con “franqueza, transparencia y honestidad”. Los representantes deberían ser “accesibles, receptivos, estar comprometidos y listos para clarificar, comentar y corregir en la medida que sea necesario”.

Las redes sociales representan un gran beneficio en la actualidad ya que los equipos de crisis pueden enviar mensajes rápidos y breves que demuestren que están abordando activamente el problema, dijo Lukaszewski. Él recomienda crear un grupo que sea un equipo de respuesta de acción o ataque para redes sociales.

“Su objetivo es actuar con rapidez y eficacia. Habrá errores porque es una crisis. Cada día gastará un 50 por ciento de su energía y un 25 por ciento de sus recursos para reparar los errores de ayer”, dijo Lukaszewski. “Recuerde, su respuesta puede ser técnicamente perfecta, pero si estropea a las víctimas y las comunicaciones, así es como recordarán su respuesta. Piense con rapidez, progresivamente y actúe. Cuánto más tiempo demore en responder, mayor daño sufrirá su reputación”.

También recomienda construir una página web para cada escenario que esté oculta en el sitio hasta que sea necesaria. Cuando se active, puede proporcionar hechos y datos, preguntas y respuestas, cuestiones en juego y características interactivas.

“La forma en que su empresa sigue el plan tendrá un impacto directo en cómo se percibe a la dirección (tanto a nivel interno por el personal, como a nivel externo por los clientes, socios de negocios, la prensa, los organismos de control, etc.)”, dijo Rapa. Las reacciones de sentido común que recomienda son, entre otras:

- Permanecer calmado.
- Comunicarse ampliamente y con frecuencia con todas las partes según la naturaleza y el alcance del incidente.
- Seguir el plan, pero realizar ajustes a medida que transcurran los eventos.
- Dar seguimiento. Dar seguimiento. Dar seguimiento.

Lukaszewski también les recuerda a los clientes que gestionen la dimensión de

las víctimas. “Las víctimas necesitan visibilidad, necesitan hablar”, dijo. “Las empresas inteligentes facilitan estas conversaciones. Lo que más desean las víctimas es alguien que diga “lo siento”. La dirección debe establecer un tono positivo”.

Recuperarse

Auditoría interna puede ayudar a la organización a recuperarse de una crisis al evaluar y generar informes sobre la eficacia de los esfuerzos de la organización, evaluando temas como el efecto a largo plazo en la reputación, el proceso para recuperar datos, los controles sobre los terceros que se hayan usado y la adecuación de los recursos asignados a la respuesta y formación.

Las acciones postcrisis ayudan a la organización en el futuro, mejoran el plan de resistencia a las crisis y deberían incluir documentación y aplicación de lecciones aprendidas, dijo Parra. Incluso los incidentes que resulten ser insignificantes deberían escribirse y la recopilación debería almacenarse para referencia futura.

La recopilación debería incluir la causa, el efecto, la respuesta, el tiempo transcurrido hasta la restauración total de los servicios, las acciones, las lecciones aprendidas y más, dijo Rapa.

“La revisión posterior al incidente es un lugar en el cual auditoría interna debería desempeñar un rol importante”, dijo Agnes. “Los auditores internos deben evaluar, revisar y mejorar. De nuevo, siéntese con las personas correctas en el lugar, eche un vistazo al incidente y pregunte, por ejemplo, ¿qué se podría haber hecho diferente? ¿Cómo nos aseguramos de que este incidente no se produzca de nuevo? ¿Los planes de acción y las comunicaciones fueron útiles?”, dijo. “Después de que el grupo responda a las preguntas, debata, evalúe y después mejore. Fortalezca los planes y pruébelos nuevamente con una simulación”.

Cuando auditoría interna desempeña un rol influyente en la implementación de las lecciones aprendidas (tanto dentro de la organización como en el plan de auditoría), esto proporciona una oportunidad para pasar de un rol de apoyo a un rol de primera línea en la organización.

“Para los auditores que no sientan que tienen suficiente de un rol, encuentre formas de demostrar su valor y obtenga un puesto en esa mesa”, aconsejó Agnes. “¿Qué comités se reúnen de forma regular donde se revisan estos tipos de cosas? ¿Qué comités ya existen donde los miembros estén hablando sobre cierta forma de crisis, gestión de prevención y preparación? Si tiene un puesto en la mesa, entonces la auditoría tendrá la oportunidad de opinar y aportar en los programas del día a día que continúan”.

Reflexiones finales

“Su respuesta recibirá críticas de gente que no estaba allí, citando a gente que

tampoco estaba allí”, dijo Lukaszewski. “Permanezca concentrado en resolver las cuestiones más importantes”.

Aconseja a sus clientes que evalúen continuamente las vulnerabilidades, manejen la exposición e informen rutinariamente a la dirección y al consejo de administración sobre las amenazas.

Una terminología simple puede facilitar el proceso. “La palabra *crisis* irrita a los líderes, porque pocos de ellos, o ninguno, creen que les sucederá a ellos”, dijo Lukaszewski. “*Preparación* les ayuda a comprender mejor lo que deben hacer”.

Agnes dice que suena cliché, pero que la mejor forma de gestionar las crisis es la prevención de las mismas. “Identifique los principales riesgos e implemente medidas para prevenir lo prevenible, claramente”, dijo Agnes, “pero después garantice medidas para la gestión eficaz de lo inevitable”.

Incluso dado el entorno complejo y cambiante que representa una crisis, la organización puede adaptarse, resistirse a verse afectada, regresar rápidamente a la normalidad, mantener sus funciones y estructuras y degradarse con dignidad. Con los problemas clave identificados; los escenarios actualizados; las páginas web desarrolladas; los mensajes estructurados y secuenciados; y un plan instalado, probado y actualizado de forma regular, auditoría interna puede ayudar a los líderes a no solo estar preparados para una crisis, sino a toda la organización a tornarse resistente a las crisis.

Características de una organización resistente a las crisis

- Una persona en un puesto superior es responsable de la resistencia a las crisis.
 - Hay una cadena de autoridad designada para la toma de decisiones en caso de una crisis.
 - Hay un árbol de respuestas y comunicación actualizado para gestionar cualquier crisis.
- Hay un plan de resistencia a las crisis implementado que:
 - Incluye todas las funciones clave de la empresa.
 - Identifica todas las partes interesadas clave (internas y externas) y los métodos para comunicar el estado a medida que se gestiona la crisis.
 - Identifica los escenarios de riesgo clave y los procedimientos de respuesta específicos.
 - Incluye un componente de recuperación de desastres relacionado con las operaciones de TI.
 - Se ha comunicado a toda la organización y todos lo comprenden.
 - Se prueba de forma regular.
 - Después de las pruebas periódicas, se comparten los resultados y se desarrollan los pasos para las acciones correctivas.
 - Proporciona procedimientos para la revisión postcrisis e implementación de lecciones aprendidas.
- Se realizan evaluaciones de riesgo periódicas; el plan de crisis se revisa con base en un entorno de riesgo cambiante.
- Hay una instalación de respaldo designada lista y disponible en caso de pérdida del lugar físico o de la capacidad para almacenar datos de forma segura.

Para más información

Revista *Internal Auditor*, “Resistencia a través de la crisis”, J. Michael Jacka, abril de 2017 (www.theiia.org)

Deloitte, “A Crisis of Confidence”, 2016 (www.deloitte.com)

DRI International, *International Glossary for Resilience* (www.drii.org)

“The IIA Practice Guide: Business Continuity Management” (www.theiia.org)

“The Security Intelligence Center – Next Steps: Beyond Response to Anticipation”, Internal Audit Foundation y Crowe Horwath (www.theiia.org)

Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, lineamientos y certificaciones de mayor reconocimiento para la profesión de auditor interno. Fundado en 1941, el IIA asiste en la actualidad a más de 190 000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal global de la asociación está en Lake Mary, Florida. EE. UU. Para más información, visite www.globaliia.org.

Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en Percepciones y perspectivas globales no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los empleadores de los contribuyentes.

Derechos de autor

Copyright © 2017 del The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) estrictamente reservado. Toda reproducción del nombre o logotipo del IIA llevará el símbolo de registro de marca federal de los EE. UU. ®. No se puede reproducir ninguna parte de este material de ninguna forma sin el permiso por escrito del IIA.