

”Gestión de Crisis en las Empresas: Un Nuevo Paradigma Preventivo y Humano”

Noelia Luján Morales¹

Vanina Lorena Blanc²

Rosana Paula Sarpero³

1 Psicóloga Docente de Posgrado de la UBA “Primeros Auxilios Emocionales en Urgencias Emergencias y Catástrofes”
Instructora PAE. Analista Senior empresa de seguros. Diplomada en Psicología Laboral y Organizacional Mail:
nolemorales@hotmail.com

2 .Coordinadora de Sistemas de Calidad - Empresa de Alimentos. Docente Posgrado de la UBA – “Primeros Auxilios Emocionales en Urgencias, Emergencias y Catástrofes”. Docente ISFT 192. Instructora PAE .Ex Auxiliar de Bomberos Voluntarios .
Mail : vanimablanc78@gmail.com Instagram: blancvanina

3 Docente de posgrado UBA.Primeros auxilios emocionales. Instructora en Red Pae. Voluntaria e Instructora Nac Cruz Roja Argentina. Técnica Superior en Comercio Internacional. Mail : rosarpero@gmail.com

Resumen

La gestión de crisis es una herramienta fundamental para las empresas, permitiéndoles enfrentar situaciones complejas que afectan tanto los procesos operativos como a las personas involucradas. Este enfoque integra planificación, comunicación efectiva y manejo emocional antes, durante y después de una crisis, con el objetivo de minimizar impactos negativos en los equipos de trabajo y la organización en su conjunto. Este artículo analiza los elementos clave de una gestión de crisis eficaz, destacando la importancia del factor humano y proponiendo un nuevo paradigma en la gestión organizacional.

¿Qué es la gestión de crisis?

Hay muchas situaciones que pueden transformarse en crisis dentro del día a día de una empresa, situaciones que van desde accidentes

del personal, problemas con los productos o servicios, falta de materias primas o insumos, falta de repuestos... así podríamos seguir enumerando problemáticas actuales para el contexto en el que vivimos.

Tener herramientas que nos ayuden a estar preparados para estas situaciones, nos permite gestionar los diferentes momentos difíciles que se avecinan. En la mayoría de las actividades el primer recurso son las personas.

Las distintas áreas organizacionales están en relación permanente y al afectarse una se afectan las otras; los equipos que se conforman de manera conjunta y con altos niveles de confianza, trabajan desde la creatividad para buscar las mejores opciones. A veces hasta un pequeño comentario puede desatar una idea o solucionar una problemática.

Algunos factores clave son la comunicación entre los miembros de un equipo, la capacidad de

El papel del equipo humano en la gestión de crisis

escucha atenta y la oportunidad de hablar sin prejuicios; esto facilita elaborar miedos/fantasías que puedan impactar sobre la interacción de las personas en el funcionamiento de los equipos de trabajo a diferencia de grupos de trabajo.

La relación entre las personas permite generar un ejercicio de trabajo en conjunto que ayudará ante una situación crítica a buscar soluciones eficientes. Bien se sabe que no es fácil interactuar con otros cuando se tienen etiquetas. Dentro de una empresa cada persona tiene un rol, una función que permite generar equilibrios entre las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento diario. Cada rol es importante, pero no único. Lo mismo puede pensarse de manera dinámica cuando nos situamos en contextos de gestión de crisis.

Una situación de crisis necesita de todos y cada uno para gestionarse, porque todos conocen cómo impacta ese problema en su lugar de trabajo, qué condiciones normativas y/o legales hay que tener en cuenta. Por tal motivo se remarca la importancia de la comunicación clara dentro de los equipos de trabajo, que es un pilar fundamental en la gestión de crisis.

Todos los días gestionamos pequeñas crisis, aprendemos a ejercitar nuestra comunicación con las otras personas, sin enojos, con hechos y aportando los comentarios de forma objetiva. En algunos momentos nuestra comunicación es menos efectiva pero lo importante es intentarlo y reconocer el esfuerzo propio como el de las otras personas. Pensar estas diferentes circunstancias desde la gestión de crisis nos permite ordenar las situaciones en diferentes momentos, contar con herramientas comunicacionales efectivas y herramientas de autocuidado.

En la actualidad la mayor parte de las empresas debe tener un comité de crisis ya sea por cumplimiento normativo voluntario (Ej. certificación de normas) u obligatorio (por cumplimiento legal o corporativo).

Para la mayor parte de los incidentes hay descritos escenarios posibles, protocolos desarrollados y simulacros previstos. Hasta acá es lo que la mayoría conocemos y trabajamos en los comités de crisis.

Sin embargo, hay muchas otras cuestiones a tener en cuenta.

- ¿Qué pasa con los integrantes del comité cuando la activación es debido a un incidente en el cual hay personas graves y/o fallecidas, y estas personas involucradas son compañeros o conocidos en mayor o menor medida?
- ¿Se entrenan realmente situaciones de esta magnitud?
- ¿Qué sucede en situaciones donde se activan también las emociones?
- ¿Tenemos protocolos que contemplen lo que les pasa a las personas en ese momento? ¿Se plantean escenarios con accidentes externos a la empresa, por ejemplo viajes laborales?
- ¿Qué comunicación interna se debe mantener?
- ¿Qué información se le brinda a la familia de las personas involucradas y quién lo hace?
- ¿Se pueden mantener todas las actividades normales de la empresa?
- ¿Cuál es el impacto de las redes sociales, los medios de comunicación en una situación como esta? ¿Qué y cómo se va a comunicar?

Estas y muchas preguntas más son las que debemos reflexionar y debatir como Comité de Crisis, porque son situaciones difíciles que involucran una respuesta compleja, mucho más que cognitiva. Son momentos en que la respuesta emocional también se expresa y debe ser contemplada en los protocolos y prácticas.

¿Qué nos aporta trabajar con el concepto de gestión de crisis?

La gestión de crisis nos permite diseñar escenarios posibles y sus estrategias de respuesta desde lo cognitivo, considerando también lo emocional. Nos ubica dentro de la clasificación de víctimas como víctimas de 2º nivel*, porque las personas comparten muchas horas de trabajo, son parte o referentes internos de actividades y el conocimiento del otro, aunque puede ser mínimo, no es inexistente.

Este es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas. Las personas involucradas en este tipo de situación son compañeros de trabajo, tienen vínculos formados con otras personas del mismo entorno o son amigos o conocidos o como mínimo mantienen una interacción de roles laborales. Lo que genera también en el momento de la crisis una respuesta emocional, en mayor o menor medida en cada persona dependiendo del vínculo. Una situación como esta nos lleva a un escenario de desborde emocional, que es normal y esperado en momentos difíciles.

-¿Se pensó alguna vez en cómo contener este tipo de situaciones?

Pensar estos escenarios en el "antes" nos permite estar preparados. Se trabaja con simulacros en los diferentes sectores intervinientes para unificar los procedimientos de respuesta.

Fases de la gestión de crisis: Antes, Durante y Después

La gestión de crisis tiene un ciclo con pautas y momentos a tener en cuenta. ANTES- DURANTE-DESPUÉS.

En el ANTES está el diseño de escenarios, las estrategias de respuesta para cada caso, protocolos de acción, práctica o simulacros.

- Hay pautas de cantidad de acciones posibles en cada protocolo.
- Asignación de roles para las diferentes actividades necesarias
- Gestión de las actividades propias de la empresa,
- Generación de espacios en común habilitados para el transcurso de la crisis,
- Asignación de recursos para las necesidades propias de la crisis en curso,
- Designación de voceros
- Comunicación interna,
- Comunicación externa (comunidad)
- Comunicación con las familias afectadas, espacio físico en caso de ser necesario para los familiares
- Monitoreo de las redes sociales y medios de comunicación.

En el DURANTE se deben seguir los protocolos previstos e instalar un centro de coordinación de la emergencia con los referentes de cada rol para ajustar acciones. En este punto se ocupan de mediar con la realidad dada, donde es importante la confianza y el trabajo en equipo, en el que los ejercicios realizados con anterioridad permitirán abordar la situación que se debe atravesar de la mejor manera posible.

En el DESPUÉS se debe evaluar la situación de cómo seguir para normalizar las actividades de la empresa, trabajar con las emociones generadas considerando que las personas que se des-

empeñan diariamente en la empresa no deben tener una sobrecarga emocional generada desde el espacio laboral.

- Aprender de la experiencia transcurrida,
- Actualizar protocolos,
- Evaluar daños posibles tanto a nivel económico como a nivel humano.
- Evaluar en caso de ser necesario intervenciones particulares con compañeros que hayan quedado afectados,

Impacto emocional y protocolos para casos extremos

Una situación que lleva al límite de la capacidad de respuesta emocional tiene consecuencias personales y en el equipo. Es entendible que muchas empresas no tengan incorporados escenarios de este tipo, porque se impone la idea negacionista de no pensar para que no suceda, pero negarlo no nos prepara como profesionales para dar la mejor respuesta posible, no nos permite estar preparados ni entender la magnitud de los recursos necesarios que deben estar disponibles en momentos como estos.

- ¿Qué hacemos con los equipos de trabajo internos?
- ¿Qué tipos de actividades debemos evaluar para minimizar errores que pueden dar lugar a otras situaciones de riesgo?
- ¿Hay personas que deberían ser relevadas de sus puestos momentáneamente o realizar rotación de tareas?
- ¿Quién lo evalúa y con qué criterio?
- ¿Qué rol juegan los mensajes de texto y la virtualidad ante esta situación?
- ¿Qué política de uso de celulares hay en la empresa, como podría impactar en una situación como esta?

Es un tema que muchas empresas no dimensionan o no pueden aceptar como una posibilidad, es un asunto que se debe reflexionar alguna vez, porque la muerte nos atraviesa a todos en cualquier ámbito. Estamos en un nuevo paradigma en la Gestión de Crisis, el cual nos permite trabajar de manera preventiva ordenando las escenas en el antes, durante y después.

Hemos aprendido que en toda gestión el factor humano es esencial, y por otro lado el ingreso de la comunicación virtual y la velocidad de la información requiere profesionales entrenados y flexibles para ir adaptando los diferentes procesos a los cambios actuales .

Depende de cada empresa y sus integrantes si se decide dar un paso más en el cuidado de las personas y la nueva dinámica empresarial. Desde este nuevo paradigma utilizamos la clasificación de víctimas puesto que conocer esos niveles nos permite comprender qué está pasando en una situación en la cual nosotros estamos involucrados, evaluar los recursos necesarios para contener la escena y evitar desbordes. Es necesario gestionar las emociones y saber que somos víctimas también.

Clasificación de víctimas utilizada en la gestión de Crisis, cabe aclarar que en el primer nivel se incluyen heridos, ilesos y fallecidos, en concordancia con el nuevo paradigma.

CUADERNOS de CRISIS y EMERGENCIAS

1 NIVEL	Personas involucradas de manera directa
2 NIVEL	Familiares, amigos, compañeros de víctimas de Primer nivel
3 NIVEL	Personal de primera respuesta que intervienen en el hecho
4 NIVEL	Miembros de la comunidad que se acercan al lugar/ ofrecen ayuda
5 NIVEL	Personas afectadas indirectamente por medios de comunicación/redes sociales

El nuevo paradigma en la gestión empresarial

Aplicar la gestión de crisis en las empresas es una herramienta fundamental para todos los procesos que se dan dentro de las organizaciones y durante todas las etapas que atraviesa un empleado dentro de la misma.

Desde la inducción, durante un cambio de puesto, durante un duelo por muerte o por pérdidas ya sea económicas, materiales o de otro tipo, ante conflictos del personal, cuándo deben darse despidos masivos, cuándo un empleado está llegando a la etapa del retiro.

La gestión de crisis nos permitirá tener herramientas para acompañar en cada uno de estos procesos, lo cual impactará también en la fidelización del empleado hacia la organización, evitará ausentismo, licencias prolongadas, judicializaciones, bajas en la productividad, accidentes.

Consideramos que es fundamental para cualquier organización contar con herramientas que

permitan la gestión ante situaciones inesperadas, complejas, difíciles, tristes.

Somos seres biopsicosociales, ya no podemos pensar la gestión laboral separada de la gestión emocional. He aquí el cambio de paradigma hacia la gestión de crisis.

Conclusión:

La gestión de crisis no solo es un instrumento para afrontar lo inesperado, sino también una oportunidad para fortalecer la resiliencia organizacional y fomentar un ambiente laboral más empático y preparado. Incorporar estas prácticas en el día a día empresarial no solo reduce riesgos, sino que también genera un impacto positivo en la productividad, fidelización de los empleados y sostenibilidad de la organización. En este nuevo paradigma, gestionar el bienestar emocional de los equipos no es opcional, sino un elemento esencial para el éxito empresarial.