

Encuesta Global sobre Crisis 2021

Cómo desarrollar resiliencia para
afrontar la nueva normalidad

Marzo 2021





Elaboración de una hoja de ruta de la resiliencia para el 2021

¿Está usted preparado para lo que sigue?

Nos complace presentar la Encuesta Global sobre Crisis 2021 elaborada por PwC, una evaluación de la respuesta de la comunidad empresarial global a un período de disrupción social, económica y geopolítica sin precedentes.

Entre el 20 de agosto de 2020 y el 25 de enero de 2021, más de 2,800 líderes empresariales compartieron información sobre sus compañías y percepciones personales sobre el impacto de la crisis. Representando a 73 países y 29 industrias, sus observaciones dibujan un retrato convincente de las tácticas, herramientas y procesos que las organizaciones implementaron, y lo que funcionó, lo que no funcionó y el porqué.

Desde modificar la estrategia corporativa hasta remodelar rápidamente las capacidades de producción, ¿cómo reaccionaron las organizaciones? ¿Qué denominadores comunes existen entre las empresas que están saliendo fortalecidas – y las que están luchando para mantenerse a flote? ¿Cómo están integrando las empresas lo que aprendieron a una estrategia de resiliencia de largo plazo?

La Encuesta Global sobre Crisis de este año constituye nuestra segunda recopilación de datos y análisis sobre la crisis corporativa.

La primera recopilación, publicada en el 2019, reveló que el 95% de los encuestados consideraba que era inminente la ocurrencia de una crisis en los siguientes dos años. Sin embargo, en nuestra lista de posibles crisis no figuraba la *pandemia*, la que había sido totalmente descartada de las amenazas que los líderes empresariales decían temer. Hasta el año pasado, la noción de un virus mortal capaz de causar disrupción a nivel mundial no aparecía en las pantallas de muchos radares, lo que subraya la esencia misma de la crisis.

Pero el problema de la gestión de las crisis no radica en pronosticar o medir cada incidente específico que pudiera impactar un negocio.

Más bien, conforme va diluyéndose la imagen del 2020 en el espejo retrovisor, observamos que la inevitabilidad y la impredecibilidad de la disrupción nunca habían sido más claras. Las empresas que prioricen e inviertan en sentar las bases de la resiliencia para hacer frente a cualquier tipo de crisis estarán en mejores condiciones de capear lo que venga después.

73%

de los encuestados indicó que la crisis tuvo un impacto negativo en sus empresas.

20%

indicó que está en una mejor posición actualmente que antes del inicio de la pandemia.

La Encuesta Global sobre Crisis 2021 elaborada por PwC examina la respuesta de la comunidad empresarial a nivel mundial a la crisis global más disruptiva de nuestras vidas: la pandemia del COVID-19. Entérese de cómo reaccionaron las empresas, lo que han aprendido y cómo se están preparando para lo que vendrá después.

3 lecciones

Escuchamos a más de 2,800 líderes empresariales de todo el mundo. ¿Qué destacó en sus respuestas? La preparación, la agilidad, un plan integrado de respuesta a las crisis y la resiliencia han sido elementos esenciales en la lucha continua de las organizaciones frente a la crisis – y seguirán siendo fundamentales cuando entremos al período pospandemia.

1.

Las organizaciones que cuentan con un plan estratégico de respuesta ante las crisis pueden movilizarse más rápidamente, estabilizar sus operaciones comerciales y responder eficazmente a las ondas expansivas de la disrupción.

95%

de los líderes empresariales afirma que necesitan mejorar sus capacidades de gestión de las crisis.

Hace dos años, el 95% de quienes respondieron a la primera Encuesta Global sobre Crisis de PwC manifestó que esperaba el azote de una crisis en los siguientes dos años. Pero cuando brotó la pandemia del COVID-19, más del 30% de los que respondieron a la encuesta de este año no contaba con un equipo central designado para responder a la crisis.

82%

de las organizaciones indicó que al interior de las mismas se compartía la visión y el propósito de sus esfuerzos.

Tras lo vivido el año pasado, las organizaciones han captado el mensaje. De manera abrumadora, el 95% de los líderes empresariales afirma que necesitan mejorar sus capacidades de gestión de crisis.

Una planificación minuciosa, cuidadosa y estratégica importa.

Pese a la enorme disrupción ocasionada por la pandemia, el 20% de las organizaciones manifiesta que la crisis tuvo un efecto positivo general sobre sus empresas. Parte de ese éxito se debe al sector mismo. Sin embargo, en más de la mitad de las organizaciones que manifestaron encontrarse mejor en lo referente a su situación financiera y generación de valor para sus accionistas

fue significativamente mayor la probabilidad de que hubiesen contado con un equipo destinado a la gestión de la crisis para conducir sus acciones de respuesta, lo que refuerza la importancia de la preparación, la familiaridad con los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo y los ensayos de escenario.

E incluso con un equipo bien definido, las organizaciones necesitan un programa ágil y flexible para hacer frente a las diversas contingencias y tipos de crisis. Solo el 35% de los encuestados tenía un plan de respuesta a las crisis que era “muy pertinente”, lo que significa que la mayoría de las organizaciones no diseñó sus planes con un “enfoque agnóstico de las crisis” – el sello distintivo de una organización resiliente.

¿Qué deberían hacer las empresas en la actualidad para prepararse ante una inevitable siguiente disrupción?

- **Designar un equipo de respuesta a la crisis que esté al mando de las acciones de respuesta.** Cuando se desate una crisis, su equipo podrá movilizarse y adaptarse rápidamente, ejecutar un plan que hayan sometido a prueba y perfeccionado y mantener sus operaciones esenciales en marcha.
- **Diseñar un plan de respuesta a la crisis alineado a su estrategia, metas y propósito.** Una estrategia de gestión de crisis claramente delineada, compartida con toda su organización, refleja la importancia de ir más allá de un simple plan con casillas para marcar. Con un programa de respuesta a la crisis totalmente socializado, su personal no malgastará tiempo ni recursos porque sabrá lo que tiene que hacer – especialmente en las primeras horas de una crisis, cuando cada momento es precioso. Y los empleados entenderán el porqué de su plan como parte integrante de la visión y propósito de su organización.
- **Enfocarse en mejorar continuamente y desarrollar un programa integrado de resiliencia.** Revisar y perfeccionar su respuesta en tiempo real y en las evaluaciones a *posteriori*. Incorporar lo aprendido y ajustar sus acciones de modo que la organización salga más fortalecida de esta crisis – y estar preparados para lo que pueda venir.

La conformación de un equipo de respuesta a la crisis lo antes posible – aprendiendo de nuestra empresa asociada de China – contribuyó a que nuestra empresa estuviera preparada para lo peor [y] mantuviera en modo operativo el proceso de fabricación y la cadena de suministro, garantizando el suministro y la disponibilidad de medicamentos.

Director financiero de productos farmacéuticos y ciencias de la salud, Indonesia

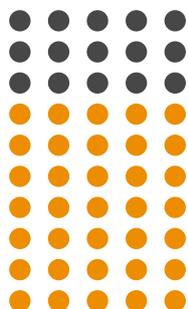
2.

Romper el aislamiento. Una respuesta integrada es esencial para ejecutar un programa exitoso de gestión de crisis y adquirir resiliencia.

Antes de que la pandemia del COVID-19 pusiera de cabeza al mundo entero, muchas empresas tocaban el tema de la elaboración de un plan de resiliencia como una tarea de hoja de cálculo: 'Plan de crisis. Plan de comunicación. Planes de continuidad del negocio. Check, check, check'.

Ese enfoque expuso a muchas empresas a un riesgo innecesario cuando se enfrentaron a los estragos de la pandemia en el 2020. Al estar estructurados en compartimientos, las competencias de resiliencia y los equipos se encontraban desarticulados, eran vulnerables y no estaban preparados para coordinar las tácticas, las herramientas y las tecnologías necesarias para responder con eficacia.

Los líderes empresariales ya han tomado nota.



7 /10

organizaciones indicaron que planean incrementar su inversión para desarrollar resiliencia.

Siete de 10 organizaciones indicaron que planean incrementar su inversión para desarrollar resiliencia. Entre los líderes en riesgo, observamos que el número tiende a aumentar a nueve de 10. Y hay mucho pan para rebanar: solo el 23% de nuestros encuestados consideró que sus diversas funciones de gestión de crisis están bien integradas.

¿Por dónde empezar?

Entre los encuestados que declararon haber sido afectados negativamente por la crisis o encontrarse en una peor situación financiera, **la gestión de la crisis, la continuidad del negocio y la elaboración de un plan de emergencia** encabezaban la lista de prioridades de la estrategia de resiliencia.

Entre los líderes empresariales que manifestaron encontrarse en una mejor posición financiera fue significativamente mayor la probabilidad de que afirmasen que las funciones de resiliencia de su organización estaban muy bien integradas.

'No se puede dejar de resaltar la importancia de la comunicación eficaz y la colaboración', dijo el director de sistemas de información (CIO) de una compañía dedicada al cuidado de la salud de Estados Unidos de América. 'Romper el aislamiento ha sido difícil, pero valió la pena'.

¿Cómo llegar a ese punto? Examine el panorama de la resiliencia existente en su organización.

Piense holísticamente sobre cómo desarrollar resiliencia.

Empiece por romper el aislamiento e integre sus principales competencias de resiliencia. Y guarde la hoja de cálculo en su lugar.

3.

La resiliencia organizacional es fundamental – no solo para tener éxito sino para sobrevivir.

¿Cómo lograrlo?

En primer lugar, **mejorar la resiliencia** al interior de la organización. Muchos líderes empresariales nos han dicho que sus equipos a cargo del tema de la resiliencia estaban demasiado alejados de la alta dirección antes de la pandemia. Las organizaciones están cambiando para establecer una estructura de gobernanza en torno a la resiliencia al más alto nivel: designar a un líder de alto rango que ‘patrocine’ el programa de resiliencia y crear comités directivos para supervisar el financiamiento, los recursos y la autorización del programa a fin de tener éxito.

El servicio de recogida en la acera para nuestros clientes había estado en nuestro radar como un tema por desarrollar, e imaginamos que tomaría bastante tiempo hacerlo. Sin embargo, en vista de la urgente necesidad de implementarlo para que el negocio pudiera seguir funcionando, lo hicimos en una semana’.

Director de cumplimiento para bienes de consumo, Estados Unidos.

En medio de la conmoción del año pasado, está tomando forma un nuevo enfoque de la resiliencia. Los líderes empresariales reconocen que, para enfrentar una disrupción impredecible, los cimientos de la resiliencia pueden marcar la diferencia entre tambalearse o prosperar – en tiempos de crisis y en tiempos de paz

‘Ahora todos son conscientes de la evolución de la resiliencia en la organización’, informó el jefe de operaciones de una empresa suiza de productos industriales, ‘y estamos preparados para tomar medidas preventivas contra una amenaza futura’.

En las organizaciones que se encuentran en mejor posición actualmente fue significativamente mayor la probabilidad de que afirmasen que ya habían prestado especial atención a la resiliencia organizacional.

¿Qué significa el término resiliencia exactamente? En términos sencillos, es la capacidad de recuperarse de una disrupción. Perseverar. Pero también se trata de estar preparado para permitir y garantizar nuevas posibilidades. Conforme el período pospandemia empiece a tomar forma en los próximos meses, las organizaciones tendrán la oportunidad de repensar las oportunidades de cara al futuro.

Y las perspectivas son positivas: en la [24ta. Encuesta Anual Global de CEO de PwC](#), la cifra récord de 76% de CEO considera que el crecimiento económico global mejorará en el 2021.

Ese optimismo se alinea con los datos de la Encuesta Global sobre Crisis que revelan que tres de cuatro empresas confían en que pueden integrar con éxito los aprendizajes que han adquirido durante la crisis y revitalizar su resiliencia organizacional.

En segundo lugar, tomar una foto de la estructura de gestión de crisis de su organización. ¿Dónde radican sus fortalezas? ¿Su programa es exhaustivo? ¿Está alineado con sus **prioridades estratégicas**? Diseñar un programa integrado que defina claramente los roles y responsabilidades para la gestión de las crisis. Y, un aspecto crucial – su programa no debería ser considerado como simplemente un plan de apoyo en caso de emergencia. Es importante que su programa funcione y mejore los 365 días del año. Esto significa que se debe desarrollar un modelo de gobernanza integrado e invertir adecuadamente en recursos, tecnología y mantenimiento.

En tercer lugar, empezar a fomentar una **cultura de resiliencia** en toda la empresa. Disponer que la resiliencia encabece las competencias centrales de la organización y se integre a la tecnología, las operaciones, los datos, la fuerza laboral y los dominios financieros de la empresa.

Y finalmente, a nivel táctico: revisar su estrategia de **respuesta ante una crisis** en su organización. ¿Los niveles de severidad y desencadenantes de una escalada se alinean en todas las funciones? ¿Está la cadena de responsabilidad bien definida? ¿Están los roles socializados en todos sus equipos? Cuando usted entiende sus riesgos e incorpora los planes, protocolos y capacitaciones correctos, está mejor equipado para responder de manera coordinada a la disrupción.

La resiliencia puede servir como una fuerza orientadora para su organización, ayudándole a recuperarse de una crisis más rápidamente – y, en tiempos de paz, reafirmar su fortaleza y abrirse a **nuevas oportunidades** mientras conduce sus actividades cotidianas.

77%

modificó su estrategia corporativa en respuesta a la crisis.

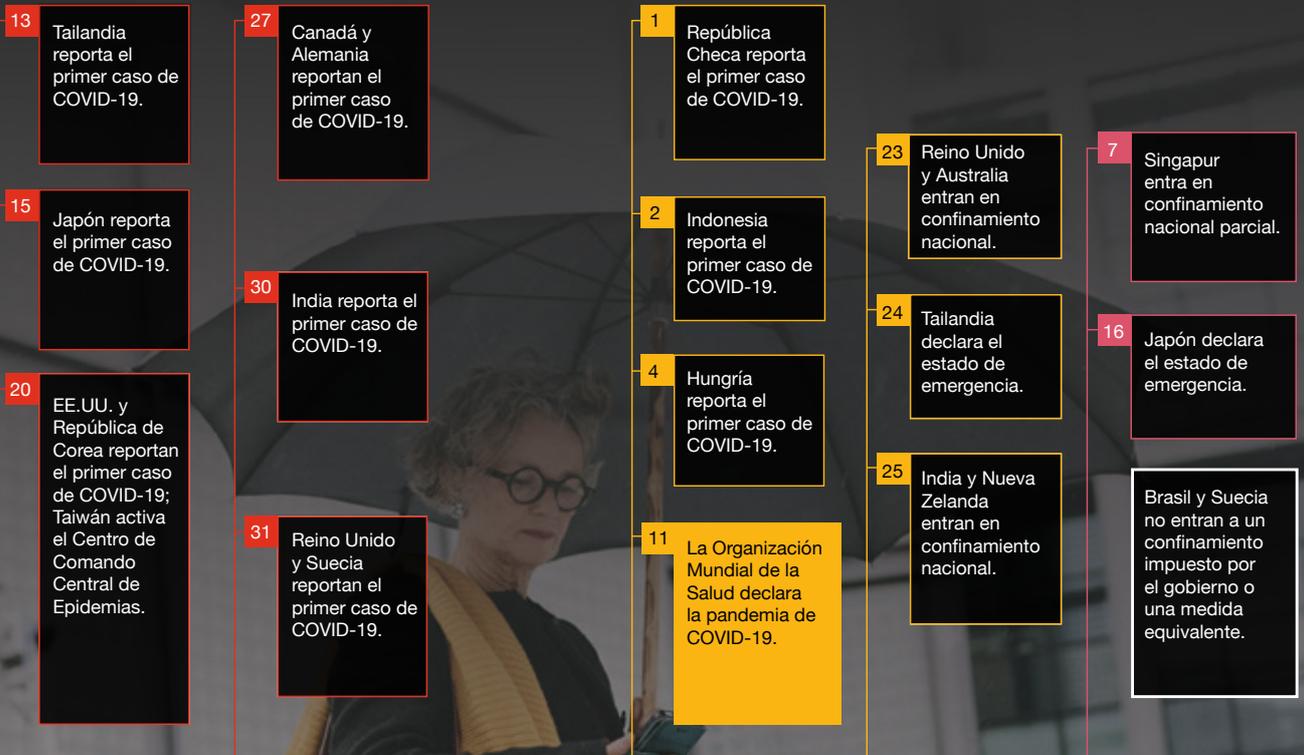
62%

utilizó un plan de respuesta a la crisis durante la pandemia.

Cómo se desarrolló la crisis

Los primeros meses de la pandemia: desde los primeros casos identificados de COVID-19 hasta confinamientos, estados de emergencia y otros acontecimientos por país.

2019



Diciembre

Enero

Febrero

Marzo

Abril

2020



Ayer y hoy

A principios de marzo de 2020, PwC preguntó a los líderes empresariales del mundo si esperaban que la pandemia del COVID-19 tuviera un impacto significativo o crítico en sus organizaciones. El efecto no ha sido tan severo como se esperaba, pero las secuelas de la pandemia son históricas – y sus amenazas todavía son muy reales. Esto es lo que los líderes empresariales dijeron entonces, y lo que dicen ahora.



Saliendo fortalecidos de la disrupción

Algunas organizaciones están en mejor situación ahora que antes de que empezara la crisis. ¿Cómo lo hicieron?

Considerando la actual turbulencia económica y política en medio de una pandemia adentrada ya en el 2021, resulta sorprendente constatar que el 20% de quienes respondieron a la Encuesta Global sobre Crisis manifestó que se encuentra en una posición más sólida que antes del inicio de la crisis. Los motivos son múltiples, entre ellos, factores sectoriales o regionales. Pero una crisis puede ser un catalizador potente para un cambio positivo.

¿Qué están haciendo de diferente esas organizaciones?

Amplían su enfoque del riesgo y las crisis y aplican una estrategia holística a la resiliencia organizacional. Para ello:

- Examinan a fondo su respuesta a la crisis
- Incorporan sus conocimientos y aprendizajes adquiridos a su estrategia corporativa de largo plazo
- Desarrollan activamente la memoria muscular para fortalecer las capacidades de preparación y respuesta.

A nivel táctico, las organizaciones que experimentaron un impacto positivo de la crisis comparten diversos elementos comunes.

En estas organizaciones fue significativamente mayor la probabilidad de que manifestasen que habían prestado especial atención al análisis de la resiliencia organizacional.

Lo siguiente es pasar de las palabras a la acción. No sorprende que entre los encuestados mejor posicionados fuera significativamente mayor la probabilidad de que ya hubiesen tomado acción con respecto a algunas deficiencias o incoherencias que la crisis reveló. En general, dos de cinco encuestados no habían realizado aún una revisión completa a *posteriori*, pero el 69% manifestó que tendrá una para la siguiente crisis.

Tres áreas principales susceptibles de mejoras identificadas por organizaciones que realizaron una revisión a *posteriori*:

Gestión de crisis



Gestión de la continuidad del negocio

Gestión de riesgos de la empresa



Fuente: PwC's Global Crisis Survey 2021

¿Otro beneficio del autoexamen?

Confianza. En las empresas que realizaron un examen a *posteriori*, fue significativamente mayor la probabilidad de que manifestasen que confiaban mucho en su capacidad de aplicar las lecciones aprendidas. Por otro lado, solo el 12% de los que no llevaron a cabo una revisión compartió esa seguridad.

Cada crisis presenta sus propios desafíos – especialmente una disrupción que se da una sola vez durante una generación. Sin embargo, con una autoevaluación realista y disposición al cambio, una organización puede desarrollar resiliencia para capear cualquier tipo de crisis y salir más fortalecida.

El 20% de las organizaciones del mundo indicó que la crisis ha tenido un impacto positivo en general sobre sus negocios.

¿Quiénes son?

Se basan en el análisis de datos



¿Cómo lo hicieron?

Las organizaciones que se *Basan en el Análisis de Datos* son estratégicas, se enfocan en los datos y están abocadas al desarrollo de la resiliencia a través de capacitaciones y a la integración de las lecciones aprendidas. Estas organizaciones manifestaron que se encuentran en una mejor posición en lo referente a:

- Situación financiera
- Valor generado para los accionistas
- Cuota de mercado
- Comercio/compromiso global
- Operaciones/cadena de suministro
- Marca/reputación

¿Cómo lo hicieron?

Es más probable que estas organizaciones hayan:

- Establecido un plan para pandemias antes del COVID-19.
- Buscado apoyo externo de profesionales en estudios forenses/investigaciones
- Modificado significativamente su estrategia corporativa
- Designado un equipo de respuesta a las crisis antes del COVID-19.
- Destinado un equipo para que se enfoque en el impacto de una estrategia a largo plazo.

¿Cómo podemos lograrlo?

- Planificación y preparación para tiempos de crisis
- Investigación forense
- Estrategia para las crisis y planificación de escenarios
- Equipo de respuesta a las crisis
- Resiliencia de las empresas

Trabajan en conjunto



¿Cómo lo hicieron?

Las organizaciones que *Trabajan en Conjunto* están dispuestas a examinar su respuesta ante la crisis y están atentas a las necesidades de sus colaboradores. Estas organizaciones manifestaron que se encuentran en una mejor posición en lo referente a:

- Moral
- Diversidad e inclusión
- Cultura

¿Cómo lo hicieron?

Es más probable que estas organizaciones hayan:

- Establecido una revisión a posteriori o un proceso de lecciones aprendidas antes de la pandemia
- Considerado el bienestar y las necesidades físicas/emocionales de sus empleados.

¿Cómo podemos lograrlo?

- Revisión a posteriori
- Liderazgo en situaciones de crisis
- Comunicación en caso de crisis
- Simulaciones y ejercicios
- Recuperación de la crisis
- Mapeo de los grupos de interés y relacionamiento con estos

Son pioneras en resiliencia



¿Cómo lo hicieron?

Las organizaciones *Pioneras en Resiliencia* son innovadoras, se basan en la tecnología y son capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes. Estas organizaciones manifestaron que se encuentran en una mejor posición en lo referente a:

- Tecnología
- Resiliencia organizacional
- Gestión de riesgos de terceros

¿Cómo lo hicieron?

Es más probable que estas organizaciones hayan:

- Establecido un plan de respuesta a la crisis y de continuidad del negocio antes de la pandemia.
- Mejorado la tecnología
- Convenido en que la organización puede aprender del modo en que respondió a la pandemia.

¿Cómo podemos lograrlo?

- Continuidad del negocio
- Evaluación de preparación para situaciones de crisis
- Gestión de crisis
- Análisis de causa de origen
- Ready Command

‘¿Cuál es la medida más importante que su organización ha adoptado hasta este momento en respuesta al COVID-19?’

Enfocarse en el bienestar fue la principal respuesta de una mayoría arrolladora a esta pregunta de la encuesta. Con acciones que fueron desde cambiar a trabajo remoto e implementar protocolos de seguridad hasta ayudar a trabajadores con dificultades personales, las organizaciones pusieron los reflectores sobre el apoyo a la salud y la seguridad.

Algunas industrias fueron duramente golpeadas; otras se las arreglaron para innovar y crecer. Algunos países, ciudades y localidades han sufrido exponencialmente más agitación que otros.

Sin embargo, de manera abrumadora, los líderes empresariales de todos los sectores y territorios indicaron que la decisión más trascendental que tomaron fue proteger a sus equipos: 80% estuvo de acuerdo (32% muy de acuerdo) en que su respuesta a la crisis tomó en consideración las necesidades físicas y emocionales de sus empleados.

En Singapur, una compañía tecnológica sufrió pérdidas financieras significativas pero mantuvo al 100% de sus empleados. ‘La compañía ha invertido muchísimo en nuestra fuerza de trabajo’, dijo el primer vicepresidente, ‘y ellos siguen siendo parte integrante de la recuperación de la compañía de cara al futuro’.

Las organizaciones en todo el mundo hicieron eco de ese sentir. En Australia, una empresa de productos industriales lanzó un programa de

salud mental. Las promesas de una empresa automotriz de Alemania en el sentido de que no habría recorte de puestos de trabajo, junto con un mayor apoyo organizacional, estrecharon los lazos entre la gerencia y los empleados.

Sin duda, promover la salud del personal es un buen negocio. Como dijo un ejecutivo de una empresa de transporte y logística: ‘Una vez que los empleados entendieron que estaban a salvo y se sentían cómodos, la productividad aumentó’. Pero, en vista de que el mundo entero estaba viviendo el trauma colectivo de la enfermedad y el duelo, los confinamientos y la cuarentena, las compañías necesitaban adaptarse rápidamente para mantener el negocio en marcha. Para algunas organizaciones, ello significaba mantener a sus empleados a salvo en casa – en algunos casos una modalidad de trabajo totalmente desconocida.

Surgió una nueva forma de resiliencia personal mientras la gente batallaba con problemas sin precedentes: trabajo y escuela a distancia, aislamiento de los amigos y de la familia extendida, y los ajustes interminables, menores e inmensos, que causó la pandemia. Esa capacidad de adaptarse, de manejar cambios fundamentales en la forma de vivir y trabajar, es la esencia de la resiliencia personal y organizacional.

‘**Dispusimos lo necesario en materia de logística, alimentación y alojamiento, y pagamos el 100% de los sueldos durante el periodo del confinamiento a empleados que no podían acudir al trabajo. También pagamos incentivos a nuestros colaboradores. Todas esas medidas mantuvieron en alto la moral de los empleados’.**

Gerente general de ingeniería y construcción, India.

80% concuerda

en que su organización ha considerado el bienestar y las necesidades físicas y emocionales de los empleados durante la pandemia.

Fuente: PwC's Global Crisis Survey 2021

En una empresa canadiense de servicios financieros, los líderes empresariales consideraron importante reconocer la necesidad de los empleados de tener 'libertad y flexibilidad para realizar sus actividades laborales balanceándolas con los cambios producidos en sus vidas familiares'. Y el director de una entidad bancaria del Reino Unido indicó que 'cuidar al personal y garantizar su bienestar y moral es de máxima prioridad'.

La forma como salgamos por completo de la pandemia es una historia todavía por escribirse. Pero el denominador común de las organizaciones que se centran en el bienestar de sus trabajadores deberá continuar cuando la vida – y los negocios – vuelvan a la normalidad.



Cómo desarrollar resiliencia

Mejora continua:

92%

de las organizaciones que tenía establecido un proceso de revisión a posteriori antes del COVID-19 y que ha realizado una revisión formal a posteriori de su respuesta a la pandemia también planea contar con un proceso similar para futuras disrupciones.

TOP **5**

¿Qué medida adoptó usted cuando se dio cuenta de que la pandemia iba a tener un gran impacto?

1 Mejoró la capacidad de realizar **operaciones remotamente** **65%**

4 Modificó la **comunicación/relacionamiento con los grupos de interés** **38%**

2 Mejoró la tecnología **55%**

5 Aplazó las principales inversiones **36%**

3 Redujo personal **40%**

TOP **5**

¿Qué medida planea adoptar ahora?

1 **Acelerar las transformaciones** en áreas de la organización identificadas durante la crisis **96%**

4 Trabajar activamente para **incrementar la capacidad de resiliencia** en un futuro cercano **69%**

2 Introducir **cambios en la estrategia corporativa** en respuesta al COVID-19 **77%**

5 Implementar el proceso de **revisión a posteriori** para incidentes futuros **69%**

3 **Adecuar rápidamente la estrategia** para responder ágilmente a las interrupciones importantes e **implementar** cambios **77%**

Fuente: PwC's Global Crisis Survey 2021

Las reglas de relacionamiento son radicalmente diferentes porque la comunicación con los grupos de interés necesita evolucionar.

Más de las tres cuartas partes de las organizaciones encuestadas indicaron que se comunicaron eficazmente con sus socios externos durante su respuesta a la crisis – una mayoría saludable. Sin embargo, existe una enorme diferencia entre compartir datos periódicamente e interactuar de verdad con los grupos de interés.

Las compañías a las que les fue mejor en general no se contentaron con las comunicaciones de rutina, sino que ahondaron un poco más. Es más probable que estas organizaciones:

- Identificaran información pertinente de manera oportuna
- Adaptarán las iniciativas para los grupos de interés en función de su estrategia de respuesta y prioridades
- Interactuaron frecuentemente para comprender el impacto que los grupos de interés estaban experimentando.

La comunicación interna se fortaleció aun más y el 81% de los encuestados estaba convencido de que su organización se comunicó eficazmente con los empleados durante la pandemia.

De esta mayor interacción pueden surgir también algunos beneficios inesperados. En Hungría, un proveedor de servicios profesionales afirmó que, antes de la crisis, las sesiones con el personal eran poco frecuentes. Pero con la llegada del trabajo remoto, la empresa lanzó exitosamente una nueva serie de reuniones en todos los niveles de la compañía, así como talleres.

‘Definitivamente nos acercamos más y descubrimos sinergias y oportunidades ocultas’, dijo el encuestado. ‘Ahora nuestros colegas están mucho más involucrados’.



Digitalización, analítica predictiva e inteligencia artificial:

Las herramientas y capacidades de datos son fundamentales, especialmente porque el trabajo remoto alimenta la necesidad de tener canales para tomar decisiones claras e incrementa el riesgo de los ciberataques.

75% de los encuestados indicó que la tecnología facilitó la coordinación del equipo de respuesta a las crisis de sus organizaciones.

‘Siempre y cuando usted haya estructurado bien y mantenido los equipos de gestión de crisis, y resuelva los problemas regularmente, puede aplicar esta metodología a todas las crisis’.

Director de seguridad energética, Reino Unido

¿Cómo les ha ido a los sectores?

¿Qué sectores fueron más duramente golpeados?

Hospitalidad y ocio

86%

Educación superior

83%

Las organizaciones de estos sectores sufrieron un impacto 'negativo' y 'negativo significativo':

Fabricación industrial e industria automotriz

80%

Gobierno y servicios públicos

77%

Servicios financieros

76%

Energía, servicios públicos y recursos

76%

Mercados de consumo

72%

Industrias de la salud

65%

Tecnología, medios y telecomunicaciones

61%

Fuente: PwC's Global Crisis Survey 2021

El retorno

¿Es cuantificable el retorno sobre la inversión (ROI) en una crisis – incluso en una disrupción tan devastadora como la pandemia del COVID-19?

La Encuesta Global sobre Crisis 2021 elaborada por PwC refuerza lo que hemos aprendido durante décadas de apoyo brindado a clientes de todos los sectores y a través de todo tipo de disrupción:

La resiliencia incorporada al ADN de su organización les permitirá salir más fortalecidos de una crisis, preparados para conseguir nuevas posibilidades y listos para asumir lo que venga después.

Resiliencia organizacional: su ROI

- ▶ Capacidad de prever e identificar amenazas
- ▶ Activación de una respuesta más rápida
- ▶ Claridad de roles y planes
- ▶ Confianza gracias a la memoria muscular
- ▶ Acceso a datos críticos y percepciones
- ▶ Propósito y valores reforzados
- ▶ Fortalecimiento de la confianza con los grupos de interés
- ▶ Capacidad de resurgir con más fuerza

Contacto:



Nancy Yong

Socia líder de Gobierno Corporativo,
Riesgo & Cumplimiento/Forense
PwC Perú
nancy.yong@pwc.com



Esta investigación fue realizada por PwC Research, nuestro centro global de excelencia de investigación primaria y servicios de consultoría basada en evidencias.

En PwC, nuestro propósito es infundir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas establecidas en 158 países con más de 250,000 personas dedicadas a entregar calidad en servicios de aseguramiento, consultoría y tributación. Consulte nuestra página web www.pwc.com, donde encontrará más información y díganos lo que le interesa. ©2021 PwC. Todos los derechos reservados. Por PwC se entiende la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una persona jurídica independiente. Para mayor información, consulte la página web www.pwc.com/structure.

El contenido de este documento se publica únicamente con fines de información en general y no debe utilizarse en reemplazo de ninguna consulta con asesores profesionales.

WLT 127080046

