

# La seguridad y continuidad de los negocios como efecto dinamizador para los destinos en la etapa pos-COVID

Cap.  
9

Palabras clave: normalización; confianza; seguridad; gestión; riesgos.

## Alexis Robles

Socio Director  
Grupo Innovaris

Auditor y Consultor de sistemas de gestión acreditados según esquemas EOQ e IRCA. Amplia experiencia en consultoría en proyectos de Desarrollo Local y Turísticos. Acreditado por la Secretaría de Estado de Turismo como Evaluador, Formador, Gestor y Asesor SICTED. Miembro del Grupo de Trabajo ODS y Turismo de la Red Española del Pacto Mundial, Miembro de la Comisión de Calidad de la AEC y miembro colaborador de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes.

## Visión global, percepciones y contexto

Mucho se está hablando de la seguridad en los destinos turísticos tras la crisis desatada por el virus COVID-19. Una crisis que, primero, parecía simplemente una crisis sanitaria localizada en una “remota” región de China y que luego, tras una serie de acontecimientos, se ha convertido en una pandemia global que, además, ha traído consigo una crisis económica tan brutal y devastadora como la Crisis del 29.

Lo cierto es que esta situación, que inicialmente parecía ajena y lejana, ha resultado ser un hito que ha alterado la vida tal cual la conocíamos y ha generado un impacto enorme en nuestro día a día, haciendo que ya nada sea igual que antes del famoso 13 de marzo, momento en el que se anunciaba por fuentes gubernamentales que algo grave iba a suceder. El impacto generado por este virus no solo ha sido económico, ha sido un impacto moral, ha sido impacto social, ha sido un impacto anímico, ha sido un impacto ambiental y ha sido un impacto cultural:

**Impacto económico:** las economías mundiales han caído, sobra decir que si algo ha generado el COVID ha sido un alto impacto económico. Nadie pudo imaginar que en un periodo de paz global podríamos tener que abordar economías de guerra; nadie pensó que veríamos un cero turístico en regiones como Canarias, sin problemas de estacionalidad y considerado uno de los destinos turísticos más seguros del mundo; nadie pensó que veríamos parar la producción entera de un país en tiempos de paz.

**Impacto social:** se han cambiado de la noche a la mañana las reglas sociales que nos permitían una convivencia armónica, y se ha hecho de forma imprevista. Las organizaciones que tenían que haber velado porque todo este proceso fuera lo menos lesivo posible han errado, pues la situación ha superado a unos y otros, con continuos cambios

de criterio, lo cual ha incidido de lleno en el ánimo de los gestores gubernamentales, pero también en el de los ciudadanos.

**Impacto anímico:** se ha menoscabado la confianza de los diferentes actores que interactúan en el turismo, de sus diferentes grupos de interés. La crisis del COVID nos ha generado desconfianza, pues ya no se sabe qué puede ser un foco de contagio y qué no, ya no se sabe qué es seguro y qué no. Además, a esto han contribuido los excesos de información, que en muchos casos han alimentado lo que algunos expertos llaman *infoxicación*, exceso de información sin contrastar que se torna en negativo, en lugar de tratar de contribuir a la sociedad trasladando mensajes en positivo.

**Impacto moral:** la moral establecida se ha puesto en entredicho; todas las creencias, valores y costumbres que teníamos instalados en nuestro ADN aparecen ahora en entredicho y, de pronto, hemos asumido una especie de revisionismo al que la crisis del COVID le ha venido de perlas para tratar de iniciar un reseteo del sistema que no se sabe muy bien en qué derivará ni qué implicaciones futuras tendrá.

**Impacto ambiental:** la crisis del COVID ha servido para demostrar los efectos que los seres humanos provocamos sobre nuestro entorno: calles vacías, coches apagados,

transportes colectivos reducidos a lo básico, la conectividad aérea bajo mínimos, los transportes marítimos limitados a mercancías, los trenes y tranvías bajo sospecha... y, mientras, sucedían fenómenos inesperados que han sorprendido al mundo, desde las aguas cristalinas de Venecia hasta los jabalíes paseando por los centros de las ciudades; especies que recuperaban el sitio que una vez tuvieron. Flora y fauna que, sin esperarlo, disfrutaron de una tregua, de un descanso de nuestra frenética actividad.

Impacto cultural: la conjunción de todos estos impactos, la colisión de unos con los otros y el oxímoron de la nueva normalidad, hacen que nos encontremos con otro impacto enorme sobre nuestras formas de vida: un cambio de nuestra forma de ser y hacer, de nuestra cultura colectiva. El COVID nos arrebató los besos, los mimos, los abrazos, los saludos, las palmadas y hasta la humanidad, hemos tenido que asimilar que si alguien se ahogaba no se la podría reanimar con una RCP. Nuestro mundo se volvió caótico.

Perdimos la normalidad, todo lo que era normal dejó de serlo y esto es fundamental para entender muchas de las cosas que están sucediendo y que podrán suceder. Nos quedamos en *shock*, toda la sociedad se quedó en *shock*. Los diferentes actores socioeconómicos se encuentran en situación de ansiedad, inquietos y agitados, sin saber muy bien cómo abordar toda esta situación que a unos y a otros ha tomado por sorpresa; a todos nos han abordado mil dudas sobre cuál sería el mejor camino a seguir o qué medidas serían las más apropiadas ante lo que se nos ha venido encima. Lo que es evidente es que perdimos lo que hasta el 13 de marzo era normal.

Lo cierto es que hasta la terminología sobre la que se abordan las cuestiones relevantes ha cambiado; se habla de nueva normalidad, haciendo uso de complejos juegos y combinaciones de palabras que imprimen más desconcierto y confusión si cabe, porque si algo es nuevo no puede ser normal y, si es normal, ya no es nuevo. Hemos entrado en una etapa en la que las formas preocupan más que el fondo y en las que, para que nos entendamos, el continente preocupa más que el contenido... En mi humilde opinión, esto sucede porque hay quien aprovecha el estado de *shock* general para intentar dibujar un escenario en el que parezca que nada de lo anterior pelagra y que todo está bajo control, cuando en realidad nada volverá a ser cómo antes y, es más, todo lo que se había normalizado tendrá que ir revisándose para adaptarse al nuevo contexto.

Otra certeza es que no estábamos preparados para algo así; no pretendo entrar a valorar por qué estábamos desprevenidos o no, solo introduzco un hecho objetivo y a día de hoy irrefutable, y es que nadie estaba preparado para esto. En el sector público no se disponía de planes de emergencia y de contingencias que contemplaran situaciones como la que estamos atravesando, y, por tanto, no había operativas ni presupuestos que facilitaran las tareas necesarias una vez consumada la desgracia. En el sector privado, pocas son las empresas que en sus sistemas de gestión habían contemplado escenarios como el actual, y tan solo algunas tenían planes de emergencia que contemplaran riesgos microbiológicos o biológicos y establecieran medidas ante este tipo de acontecimientos.

Con este panorama, el daño ha sido mayúsculo, pues nadie pensó que algo podría salir mal, nadie pensó que las cosas se podrían torcer y nadie se paró a analizar el contexto global en el que nos encontrábamos. Resulta curioso que una compañía de seguros te obligue a incluir una cobertura por caída de aeronaves, si vives próximo a un aeropuerto y, sin embargo, nadie hubiera reparado en que en un mundo global, como en el que vivimos, podría darse una situación de salud pública como la que atravesamos... nadie pensó que algo podría salir mal, quizás nos embriagamos de éxito y tuvimos un exceso de confianza provocada por las cifras en positivo que año tras año habían ido llegando desde diferentes procedencias. Primó la cantidad por encima de otros factores, que se han demostrado tan relevantes y necesarios como vitales de cara al futuro inmediato de nuestros destinos.

## La carrera por la normalidad

Con la vuelta a la actividad cotidiana, hay dos cuestiones que resultan capitales; por un lado, la necesidad de invertir en proyectos de investigación que aborden tres elementos claves:

-  Desarrollar métodos de diagnósticos fiables, seguros y rápidos que permitan obtener resultados en tiempo real para poder disponer de ellos por parte de la totalidad de la sociedad y, especialmente, del tejido empresarial que es quien debe proteger a sus trabajadores y quien genera riqueza.
-  Disponer de medicamentos que atenúen los efectos que se van conociendo sobre el COVID-19. Para eso se debe investigar de forma intensiva, si es preciso, mediante programas de investigación con financiación público-privada o, incluso, emitiendo bonos del tesoro para financiar estas iniciativas.
-  El desarrollo de vacunas que hagan frente a esta enfermedad y aporten seguridad y confianza a la sociedad. Pero no nos engañemos, ni será pronto ni tenemos la certeza de que sean eficaces y, lo que es más importante, no sabemos si serán accesibles para todos, y en un entorno globalizado esto es más que determinante.

La segunda cuestión capital es la reactivación de la economía. Es prioritario que el mayor número de empresas posible vuelva a la actividad, conservando en la medida de las posibilidades el empleo, reactivando el consumo y devolviendo la confianza a los consumidores finales.

Es evidente que el momento histórico en el que nos encontramos esto no depende solo de lo que una empresa pueda o no hacer, sino, por supuesto, de cómo se active todo el tejido empresarial y el ecosistema vinculado. De la fortaleza de ese ecosistema empresarial dependerá la recuperación de la economía y de cómo se vayan preparando y adaptando sus estrategias al nuevo contexto dependerá su viabilidad futura.

Ambas cuestiones no deben ser ajenas a la sociedad, pues de ambas dependerá en gran medida recuperar la normalidad.

Sobre la primera cuestión, debe ser el propio Gobierno Central, junto con las Comunidades Autónomas quienes pongan todos los recursos posibles para ello y contribuyan así a superar lo antes posible una crisis que será recordada durante años por los efectos multidimensionales que ha ido e irá dejando en los próximos meses. Sobre la segunda cuestión, todos los grupos de interés que forman parte del ecosistema empresarial tendremos que implicarnos de forma activa para aportar soluciones al respecto.

En este sentido, uno de los principales objetivos que tiene el empresariado es poder impulsar planes de continuidad del negocio que permitan abrir de forma segura. Para ello, son muchas las medidas que unos y otros han ido presentando, pero un paso en falso puede comprometer toda la credibilidad del sector empresarial y, lo que es más grave, afectar a la reputación y al prestigio de un destino, provocando daños irreparables.

## Objetivo: plan de continuidad del negocio

Muchas son las empresas que han visto mermada su actividad, las que han visto severamente afectada su cuenta de resultados y, obviamente, muchas son las empresas

que han tenido que idear estrategias para garantizar la continuidad de sus negocios, con el reto adicional de conservar el empleo. Es más, todas esas empresas, las que han sufrido la crisis con mayor virulencia y las que comenzarán a sufrirla en breve, se verán obligadas a revisar sus estructuras, a ajustar sus presupuestos, a actualizar sus planes de actuación y estrategias empresariales, y todo ello con un doble objetivo, por un lado, asegurar las operaciones con menos capacidad de inversión y, por otro lado, asegurar la continuidad del negocio con la perspectiva de futuros rebrotes y nuevas crisis sanitarias.

En ese propósito, las empresas están sometidas a una severa tensión provocada por una enorme incertidumbre, una tremenda volatilidad, una complejidad fuera de lo normal y la ambigüedad que el contexto internacional y el propio contexto español provocan; nos encontramos inmersos en lo que se denomina entorno VUCA. Esto provoca que las empresas vean alteradas sus operaciones habituales y se vean obligadas a redefinir sus estrategias empresariales para, precisamente, tratar de garantizar su continuidad.

Ante esta perspectiva, han ido apareciendo organizaciones que han planteado al tejido empresarial diferentes propuestas, muchas de ellas oportunistas, que han profundizado más aún si cabe en la incertidumbre y la ambigüedad. Muchas de estas ofertas se han orientado a la reapertura de negocios, especialmente del sector turístico, careciendo del rigor técnico y científico que la situación exige.

Si anteriormente decíamos que había dos grandes propósitos en relación con esta crisis con la que nos hemos topado de frente, y que uno tenía que ver con la parte sociosanitaria y otro con la parte empresarial, no es menos cierto que la reapertura de la economía pasa por, además de la cuestión empresarial, la incorporación a la misma de la dimensión científico-sanitaria, focalizadas ambas en torno a una única cuestión, la seguridad.

Hasta ahora la seguridad en las organizaciones se había orientado de forma específica hacia la seguridad laboral de los trabajadores y, puntualmente, hacia la seguridad de la organización en algunas de sus operaciones, pero esta crisis nos está haciendo reflexionar en profundidad sobre cómo debemos abordar temas capitales en las organizaciones.

¿Es la seguridad laboral algo que solo afecte a las personas que trabajan en las empresas? Ahora que hablamos de trazabilidad, cadenas de contagios, focos, o pacientes cero, ¿podemos abordar la seguridad en las empresas sin analizar el impacto que tenemos sobre los grupos de interés? o ¿podemos abordar la seguridad de las empresas sin analizar el impacto que estos grupos de interés tienen sobre nuestra cadena de valor? La respuesta es clara, debemos reorientar nuestra acción empresarial para dotar de la mayor seguridad posible a todos los grupos de interés. La propia prevención de riesgos laborales, como se concebía hasta la fecha, ha de cambiar, pues no solo hemos de proteger a las personas que trabajan con nosotros, sino que habrá que proteger a todas las personas que interactúan con nosotros; ese será el camino para poder prevenir riesgos laborales que hasta ahora ni tan siquiera veíamos como cercanos y, además, será el camino para reducir factores externos de riesgos que podrían comprometer la continuidad de los negocios.

Por otro lado, ¿conseguiremos la ansiada seguridad sin abordar análisis de riesgos exhaustivos teniendo en consideración no solo a los grupos de interés, sino también los procesos clave de la organización? La respuesta también parece evidente: será necesario realizar análisis de riesgos exhaustivos, que permitan tener una visión de trescientos sesenta grados sobre la organización y que nos faciliten las tareas de control, planificación y prevención de esos riesgos, posibilitando que se puedan generar planes de contingencias adaptados al contexto actual y, lo que es más complejo, a posibles escenarios futuros.

Debemos pasar del modelo de prevención de riesgos laborales basado en el marco legal, que pone su enfoque en la organización de puertas para adentro, a planteamientos con una visión mucho más amplia, extensiva a todo el ámbito de influencia de la

organización, como los propuestos en normas internacionales de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Muchos expertos se refieren a la crisis del COVID como algo exportado de China, pero surge una pregunta más que necesaria: ¿podríamos haber tenido una crisis socio-sanitaria de similares características, más allá de su procedencia, antes o después de esta crisis actual? La respuesta, en mi opinión, también parece evidente, y es un sí rotundo. El sector turístico español, y el canario en particular, lleva años viéndose favorecido por situaciones externas que han generado un flujo de turistas no previstos, “turistas prestados”, como los han llamado en alguna ocasión, que han buscado en el turismo español y canario la seguridad que otros lugares no les daban, motivados en unos casos por cuestiones de inseguridad asociadas a crisis políticas y, en otros casos, directamente motivados por causas del terrorismo internacional que se había dado en los destinos que inicialmente habían elegido.

En esta ocasión, el impacto directo sobre el turismo lo ha provocado un virus, y da igual el origen del mismo, es un riesgo no controlado ni planificado, el que ha puesto de rodillas al sector turístico internacional y el sector turístico español, y si me permiten, al turismo canario de forma específica y a la economía española y global en general, pues la dependencia del mismo de otros sectores es palpable. Un sector que ha llegado a generar el 14,6% del PIB español, con más de 2,8 millones de empleos y que, a su vez, genera miles de empleos indirectos, siendo con diferencia el sector que mayor riqueza aporta a la economía, pero un sector que, por la propia inercia positiva que tenía, no supo ver la fragilidad del mismo ante cualquier imprevisto de origen externo. Los continuos récords de turistas, hasta alcanzar los 85 millones de personas visitando el país, nos hicieron pensar invencibles.

Este virus ha afectado a todos, sin excepción: las empresas de transporte se han visto forzadas a parar, la ansiada y buscada conectividad de pronto ha tenido que desconectar, las acciones de promoción han quedado de pronto obsoletas, las campañas de marketing digital o convencional dejan de tener el mismo sentido que antes y el público objetivo busca algo que hasta ahora dábamos por hecho, y se trata de seguridad.

En este escenario, aplicando el refranero español, se podría aplicar aquello de que “a río revuelto, ganancia de pescadores”. El sector turístico español se ha visto saturado por mil y una soluciones milagrosas para aplicar en las empresas del sector: túneles de ozono que no han sido aún homologados por sanidad, máquinas ultravioletas que están pendientes de autorizaciones oficiales, nebulizadores de productos químicos que “aseguran” la eliminación efectiva del virus... y, así, un sinfín de recetas mágicas que han conseguido aturdir a directivos y empresarios que se han visto inmersos en una tremenda confusión y sobresaturación de información. En realidad, todo tendría que discurrir con normalidad, amparados los empresarios por las administraciones que, en una situación de no excepcionalidad, debería haber establecido criterios claros, concretos y normalizados para que la seguridad jurídica fuera el denominador común, pero la realidad es que no ha sido así y, ante la falta de uniformidad en criterios de normalización, por parte de las autoridades competentes, una avalancha de ofertas de certificados “free COVID” (que de por sí, son una auténtica aberración) ha inundado el mercado y generado confusión, pues nada está libre de COVID (ni tan siquiera un quirófano) puesto que en cualquier momento podría contaminarse o producirse una contaminación cruzada.

Es en estos momentos donde el sector privado ha generado sus propias normas con enfoques bien distintos y un objetivo parece que común: generar confianza en los clientes finales y favorecer la recuperación económica.

La realidad es que, con independencia de la necesidad de buscar soluciones para este problema urgente de COVID-19, esta crisis debe servir para aprender que las orga-

nizaciones deben dotarse de sistemas y herramientas que les permitan afrontar crisis similares futuras. Esos sistemas y herramientas deben integrarse en las organizaciones que deben acometer una revisión profunda de su capacidad para afrontar circunstancias imprevistas adversas.

Pero no se puede atender a un problema de esta naturaleza con respuestas convencionales, no vale con algo de maquillaje y un poco de publicidad, no vale impulsar medidas tibias que generen efectos cortoplacistas, no vale impulsar iniciativas que no atiendan y propongan soluciones a cada uno de los impactos generados. Se necesitan soluciones integrales, que resuelvan los dos grandes retos de las empresas en el momento histórico actual: la seguridad y la continuidad de los negocios. Se debe impulsar iniciativas que aborden de forma integral ambos desafíos.

Desde el punto de vista de la continuidad de los negocios, la norma internacional ISO 22301 establece criterios y metodologías para poder abordarlo. La norma permite identificar aquellas situaciones que podrían implicar que una organización o empresa tuviera que paralizar sus operaciones y servicios o que se pudiera ver forzada a amminorar la calidad de sus productos o servicios, además, implica las tareas de previsión sobre estos factores y obliga a las empresas a revisar de forma periódica su modelo y sistema de gestión.

En actividades como la turística, asegurar la continuidad del negocio se ha demostrado fundamental, pues se ha podido comprobar que una incidencia que afecte a procesos claves tiene una enorme repercusión sobre toda la cadena de suministro y los grupos de interés.

Orientar las organizaciones hacia metodologías que faciliten la continuidad del negocio asegurará la viabilidad de los negocios, aunque puntualmente sea preciso una readaptación del mismo, un ajuste en la producción o la reingeniería de algún proceso.

Que las empresas tengan la capacidad de resistir los efectos de un escenario disruptivo no deseado, así como poder trabajar preventivamente para minimizar los impactos generados por una posible situación de crisis, son los objetivos principales a la hora de desplegar un modelo orientado hacia la continuidad del negocio. Se trata de conseguir empresas y organizaciones resilientes.

## La seguridad como eje fundamental

**D**esde el punto de vista de la seguridad, el problema se ha visibilizado más complejo si cabe, pues exige de una revisión completa de lo que entendemos por seguridad, el alcance de los sistemas de seguridad, cuál será el propósito de una organización respecto a la seguridad y, sobre todo, integrar la seguridad como parte de la estrategia empresarial.

Algunas organizaciones ya analizaban sus riesgos, pero siempre acotados a una temática específica: aspectos relativos a los sistemas de calidad, cuestiones relativos al medio ambiente, elementos asociados a la seguridad informática, orientados hacia los riesgos laborales del personal miembro de estas organizaciones... si bien es cierto que en pocos casos desde una perspectiva integral.

Existen varias metodologías para analizar riesgos, la norma más empleada es la norma UNE-ISO 31000:2018, que precisamente facilita herramientas y metodologías para gestionar los riesgos en las organizaciones. Es una norma que permite identificar riesgos en las empresas en función de los procesos desarrollados por la organización y en función de sus niveles estratégicos y operativos. Esta norma facilita directrices y principios para que cualquier organización analice, clasifique y gestione correctamente sus riesgos, permitiendo, además, establecer planes de contingencias que, alineados

con las medidas de continuidad del negocio, permitan a las organizaciones amortiguar los impactos de posibles situaciones adversas.

Esta metodología permite evaluar la probabilidad de que un riesgo suceda y analizar sus impactos y consecuencias, para así poder actuar de manera preventiva y alinear las actuaciones con la estrategia de la empresa. Algunas organizaciones asumieron estas metodologías alineadas con otras normas certificadas, tales como las normas UNE-EN-ISO 9001 o UNE-EN-ISO 14001, que o bien implantaban por decisión de sus equipos directivos o, en otros casos, habían sido implementadas por exigencia de turoperadores que querían asegurar la calidad de los servicios recibidos o aspectos asociados a la gestión ambiental o la sostenibilidad de algunos establecimientos.

Si algo tienen en común todas estas normas es el enfoque hacia la mejora continua y, desde el año 2015, la aplicación de los esquemas de Alto Nivel, que, además, destinan un bloque normativo hacia el análisis de los grupos de interés, pero sin determinar metodologías específicas o directrices al uso que permitan a la organización disponer de análisis de materialidad o herramientas efectivas para hacer valer estos análisis en las revisiones de sus estrategias empresariales o en el despliegue de sus nuevos planes estratégicos.

Probablemente este aspecto, la carencia de análisis en profundidad de los grupos de interés, que rara vez se aborda con la visión integral que requiere, sumado a otra serie de aspectos que no habían sido contemplados en diferentes normas y requisitos preestablecidos, hayan sido el origen de dotar al mercado de soluciones, en muchos casos artificiales, que abordan el aspecto de la seguridad y la continuidad del negocio con mínimas garantías.

Igualmente, existen normas con metodologías desarrolladas y normalizadas a nivel internacional para la obtención de beneficios financieros y económicos, como la ISO 10014:2006, que está orientada a que las organizaciones mejoren sus cuentas de resultados, o lo que es lo mismo, se trata de alinear metodologías ya existentes para atender una necesidad provocada por un factor externo no controlado, como es la actual crisis del COVID-19.

Es por eso que se ha identificado la necesidad de establecer reglamentos particulares que aborden esta situación desde el rigor técnico, científico y normativo necesario, alineando los mismos con los esquemas de alto nivel, y que permitan a las organizaciones orientarse hacia sus objetivos con máximas garantías. Reglamentos que establezcan una propuesta metodológica sencilla de implementar, basada en esquemas ya normalizados y con sistemas de autoevaluación como herramientas de soporte.

Las organizaciones tienen que comprender su contexto, tanto el interno como el entorno en que se desenvuelven, atendiendo aspectos a los que hasta ahora apenas prestaban atención, para así poder contemplar todas las variables posibles que podrían generar un impacto sobre ellas, bien sea positivo o negativo. Se debe hacer un esfuerzo importante por parte del empresario y los destinos para entender y comprender cuáles son las necesidades y expectativas de los grupos de interés en cada momento, asumiendo la continua transformación de las mismas en base a los impactos analizados y a otros posibles venideros.

Es fundamental que las organizaciones determinen con claridad el alcance de sus sistemas de gestión, para así poder hacer frente a nuevas situaciones de crisis, pero estando esta vez mucho más preparados para ello, pues todos los expertos apuntan a futuros rebotes, incluso, durante este mismo año.

Es necesario establecer sistemas de seguridad y continuidad que hagan a las organizaciones resilientes.



Figura 1.- Modelo conceptual del Reglamento Particular para la Certificación de Sistemas de Seguridad Sanitaria frente al COVID19, RP/CS/ COVID19. Elaboración propia

Los liderazgos deben adaptarse a la nueva situación de contexto y las organizaciones tienen que redefinir funciones y responsabilidades en sus estructuras orgánicas, revisando estas estructuras para fomentar una cultura del cumplimiento respecto a requisitos formales, pero preventivas, en materia de riesgos para asegurar la continuidad de las operaciones y los negocios. Formando a sus recursos humanos en las nuevas competencias y habilidades inherentes a esta situación.

Además, la conciliación familiar será más necesaria que nunca, pues estamos asistiendo a un cambio radical en nuestro entorno, con centros educativos que no tienen la certeza de cuándo podrán abrir ni cómo, escuelas infantiles que cierran ante la imposibilidad de asumir los costes de adaptación y la caída de la demanda de nuevas matrículas por parte de madres y padres que, temerosos ante posibles contagios, han retraído el consumo de estos servicios a pesar de las alteraciones que puedan llegar a provocar en la normalidad de las familias. Nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo o la flexibilidad horaria, deben integrarse en las operativas diarias para poder conciliar vida profesional con vida familiar y retener el talento en las organizaciones.

Desde el punto de vista de la planificación, las evaluaciones de riesgos deben ser atendidas como elementos estratégicos en las organizaciones, ampliando su enfoque a la totalidad de la organización, sin dejar nada al azar, priorizando acciones que permitan abordar estos riesgos y los correspondientes planes de contingencias, que tendrán que estar dotados económicamente en los presupuestos anuales de las organizaciones, pues en los momentos que sea preciso activar un plan de contingencias este debe estar disponible; pero, añadido más, debe haber sido validado y probado, bien con test de estrés explícitos o con simulacros al efecto, de la misma manera que se ha venido haciendo con aspectos asociados a las emergencias de seguridad laboral o de carácter ambiental.

La gestión de este nuevo enfoque hacia los procesos de apoyo ha de ser integral, se debe garantizar la provisión de recursos y cualificar a las personas para estar preparados ante cualquiera de las situaciones que se haya identificado, para que, a su vez, podamos preparar a nuestros grupos de interés, reforzando el concepto de seguridad integral.

Para que esto sea efectivo, las organizaciones tendrán que reforzar las herramientas de las que disponen en materia de vigilancia tecnológica y competitiva, no solo para reforzar su posicionamiento sectorial, sino para poder optimizar sus operativas y poder aspirar a ser más eficientes en sus procesos, productos y servicios.

Desde el punto de vista de la comunicación, tanto interna como externa, se debe reforzar de forma clara, incidiendo especialmente en cada grupo de interés y parte interesada para que, ante posibles eventualidades futuras, las operativas con ellos funcionen con precisión y se asegure un perfecto funcionamiento de cada medida en el instante necesario.

El control operacional de las organizaciones será determinante para garantizar la seguridad de cada proceso y aportar valor a cada actividad. Un correcto control operacional permitirá, además, asegurar la adecuada continuidad del negocio, porque establecerá puntos de inspección efectivos en cada uno de los elementos relevantes de los procesos de la organización. Los controles operacionales deben garantizar el cumplimiento interno de los procesos, el cumplimiento de requisitos por parte de proveedores y subcontratas, la correcta aplicación de los mismos cuando aplique a otros grupos de interés como clientes, y asegurar en todo momento los niveles de cumplimiento con requisitos de tipo legal, normativo, contractual o aquellos que pudieran venir indicados por organismos internacionales; en esta crisis del COVID, por ejemplo, las recomendaciones de la propia OMS o, en el ámbito del turismo, la UNWTO.

Este efectivo control operacional permitirá a las organizaciones disponer de planes de acción adaptados a sus características y les facilitará herramientas que les permitan gestionar las diferentes situaciones de emergencia que pudieran darse en el sector.

La seguridad y la continuidad del negocio también vendrán dados por una correcta evaluación del desempeño. El tratamiento de los datos, la definición de indicadores y un correcto seguimiento, medición, análisis y evaluación de los mismos permitirán impulsar acciones de mejora y facilitarán a la dirección de las organizaciones herramientas objetivas para la toma de decisiones, que posibilitarán elecciones eficientes basadas en hechos objetivos. El disponer de indicadores del desempeño que faciliten monitorizar una organización será fundamental para asegurar la continuidad del negocio y, por supuesto, contemplando indicadores de diferente naturaleza: económicos, operativos, de sostenibilidad, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo, relativos a seguridad alimentaria, etc.

Todo esto debería someterse a inspecciones independientes que permitan hacer seguimientos de los sistemas de gestión de seguridad y continuidad del negocio, facilitando la apertura con los máximos niveles de seguridad en empresas que prevean reanudar su actividad en el último trimestre del año, y contribuyendo a la viabilidad y operatividad de aquellos que han podido hacerlo ya tras iniciar la etapa pos-COVID.

Obviamente, hablando de un sistema de gestión basado en modelos con Estructura de Alto Nivel, la mejora es un elemento clave, pues la metodología que se propone favorecerá la investigación de incumplimientos e irregularidades y favorecerá la identificación y gestión de no conformidades y acciones de mejora.

En la vuelta a la normalidad, estas metodologías integrales, y no otras, son las que permitirán consolidar los destinos y a las organizaciones que los componen, sin apostar por cuestiones improvisadas, sin apostar por soluciones vagas que dejen al empresario en situaciones de inseguridad jurídica o que le impulsan a declaraciones juradas o responsables que le hagan asumir aspectos que no conoce o no controla.

Muchas son las propuestas que hay ahora en el mercado: unas inducen a certificar protocolos que el empresario desconoce o no sabe cómo desarrollar; otras inducen a tomar muestras de forma continuada sobre algunos elementos que se considera relevantes por los promotores, pero dejan sin control otros elementos críticos; algunas propuestas toman muestreos aleatorios que, en una situación como la actual, parecen insuficientes; en los casos más habituales, se asiste a una especie de guerra de directrices entre instituciones que al final provocan mayor confusión (de nuevo el refranero: "orden más contra orden, igual a desorden").

## Conclusiones

**E**n definitiva, se debe optar claramente por generar confianza en las organizaciones y los destinos y trasladar esa confianza a todos los grupos de interés, huyendo de todo aquello que no vaya directamente orientado a la seguridad integral y la continuidad del negocio, y apostando de forma clara por la definición y mayor control de cada punto de inspección relevante en las organizaciones, pues es fundamental trasladar un mensaje unívoco sobre la solidez del modelo elegido, la trazabilidad del mismo y las garantías que aporte.

Es vital sensibilizarse ante el entorno; habrá que redoblar los esfuerzos en escucha activa a nuestros grupos de interés para saber de forma clara lo que esperan de nosotros, conocer cuáles son sus requisitos y trabajar desde ya para superarlos. Es fundamental que se comunique más y mejor que nunca y es, a su vez, necesario poner en marcha acciones agrupadas que partan de alianzas estratégicas de los actores implicados, contando con participación público-privada si fuera necesario. En esta situación cada minuto cuenta, y en el tablero turístico internacional ya estamos compitiendo con otros destinos que también buscan la seguridad y una pronta apertura. No es momento de improvisaciones sin fundamento, es el momento del rigor y la planificación. Existen normas, modelos probados, metodologías eficientes y avaladas por entidades de prestigio reconocido; estudiémoslas y obtengamos de ellas la hoja de ruta para reactivar nuestro destino con garantías y, sobre todo, seguridad.