Manual de manejo de *Crisis*

Manual de Manejo de Crisis

Propósito

La Política de Manejo de Crisis de Productos del Aire tiene el propósito de establecer principios y procedimientos de gestión del riesgo y respuesta institucional coordinada y oportuna, ante cualquier crisis que pudiera desestabilizar las operaciones, seguridad de las personas o la imagen corporativa, debido a una circunstancia inesperada, con el fin de prepararnos para reducir o evitar impactos negativos, conservar la credibilidad y buena reputación.

Alcance

Este Manual de Crisis se aplica a cada colaborador de Productos del Aire, gerencias, accionistas, así como a proveedores y otros socios comerciales.

Reconocer los lineamientos de la gestión de crisis es una responsabilidad de todos los actores clave con los que se relaciona Productos del Aire y deben estar fundamentados en la honestidad, buena fe y legitimidad.

Este Manual tiene por objeto complementar el Código de Ética y Conducta, las otras Políticas Corporativas y la Política de Comunicación.

¿Qué es una crisis?

Una crisis es una situación inesperada que podría poner en riesgo la estructura organizacional, procedimientos, operaciones o reputación de Productos del Aire.

Se pueden identificar dos tipos de crisis según el procedimiento de acción:

- Crisis evitables: son aquellas situaciones de origen humano que pueden ser previstas, como mal manejo de información, descuidos humanos o crisis mediáticas.

- Crisis no evitables o accidentales: aquellas que se encuentran en las circunstancias externas como desastres naturales, accidentes o ataques externos.

Características de una crisis y cómo manejarlas

- **Sorpresiva:** se debe mantener un monitoreo constante de las operaciones y del entorno de la empresa y del país, con el fin de prever los posibles escenarios para anticiparse y estar preparados ante situaciones inesperadas que puedan resultar catastróficas.

- **Falta de información:** se debe contar con la información general y específica de los temas que puedan desencadenar crisis, datos pertinentes y un conocimiento determinado que permita prever consecuencias y tomar decisiones.

- **Escalada de acontecimientos:** se deben considerar las situaciones o efectos secundarios de la crisis que podrían tener consecuencias negativas para la empresa, a fin de evitar la escalada de acontecimientos o elevar la gravedad de la crisis. Es indispensable actuar desde la fase inicial del inconveniente, con un seguimiento detallado para regular el efecto en cadena.

- **Sensación de pérdida de control:** no todos los aspectos de un negocio pueden ser controlados totalmente, durante una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, hay incertidumbre e impaciencia. Es importante que los colaboradores mantengan una actitud de alerta y prevención, estar capacitados en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad, con planes de contingencia aplicables de acuerdo con el problema y sus posibles consecuencias.

- **Sensación de persecución:** se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis. No hay responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés, como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la empresa, sin que sea necesariamente cierto.

- **Pánico:** al inicio de una crisis siempre existe un sentimiento de pánico por desconocimiento del alcance de las situaciones e impotencia respecto a su solución. Esto podría aminorarse al contar con un plan estratégico para la crisis.

- **Enfoque a corto plazo:** en cualquier crisis las personas tienden a mantener un enfoque a corto plazo pensando en las soluciones inmediatas. Sin embargo, es importante contemplar las consecuencias a futuro y crear un historial.

Tipos de crisis

En toda actividad empresarial o industrial siempre existe algún riesgo latente, el cual debe ser atendido de manera oportuna para mitigarlo y evitar que se convierta en una crisis. Dependiendo su origen, los tipos de crisis que podrían presentarse en Productos del Aire pueden ser sobre:

Seguridad: accidentes industriales, problemas en la instalación de alguna red de oxígeno, personas lesionadas o víctimas mortales. Accidentes, incendios, explosiones, etc. por el mal manejo de alguno de nuestros productos.

Accidentes pipas o camiones: accidentes de los camiones que transportan cilindros o pipas con líquidos criogénicos que podrían causar derrames o explosiones, lesiones graves o fallecimiento del piloto y/o de peatones, personas de los vehículos o de las viviendas que estén en el radio del incidente.

Alteración de cilindros: uso inadecuado de los cilindros propiedad de Productos del Aire y llenado de manera clandestina, por personas inescrupulosas que ponen en riesgo la vida de los usuarios. Al no utilizar las normas de higiene y seguridad pueden contaminar el contenido de los cilindros, y por mal manejo, provocar explosiones. Violación Ley de Cilindros, Decreto 41-2006.

Gubernamentales: retrasos en convocatorias a un concurso nacional de oferta de precios, vencimiento de contratos para el suministro de oxígeno médico con el MSPAS, impagos, señalamientos de ser monopolio, desavenencias con funcionarios por precios, huelgas en hospitales, presión para pagar sobornos, etc. que vulneren, retrasen o puedan interrumpir el abastecimiento de oxígeno médico a la red nacional de hospitales. Reformas o nuevas propuestas de ley, especialmente las relacionadas con la Ley de Contrataciones del Estado.

Imagen y reputación: actos incorrectos o delictivos cometidos por colaboradores, agentes o distribuidores, o cualquier ente que

porte la imagen de Productos del Aire y pueda perjudicar la reputación de la empresa debido a su relación laboral. Acusaciones mediáticas en contra de la empresa, sin fundamento o información malintencionada de grupos opositores. Rumores o información difundida a través de las redes sociales o a través de otro medio de comunicación.

Tecnología: inconvenientes con la telemetría o un hackeo (tanto al sistema de Administración Integral de Clientes como al correo electrónico) que impida visualizar los niveles de los tanques y termos de nuestros clientes, lo cual podría ocasionar problemas de desabastecimiento.

Desastres naturales: daños en la construcción o infraestructura de oficinas centrales, sucursales o plantas, y/o víctimas mortales, debido a fenómenos naturales como inundaciones, sismos y actos no previsibles, que impidan o limiten las operaciones.

Pandemias/coronavirus: colaboradores enfermos, contagiados durante el trabajo por abastecer oxígeno en hospitales públicos y temporales, y, en caso extremo, su fallecimiento. Sanciones del Mintrab por algún hallazgo por falta laboral o en el protocolo de salud y seguridad.

Procedimiento

1. **El Comité de Crisis es el único ente autorizado para el manejo corporativo de una crisis**, el cual pondrá en marcha el procedimiento establecido y autorizado por Gerencia General para tomar acciones oportunas y llegar a soluciones que eviten o mitiguen impactos que puedan perjudicar a la empresa.

2. El Comité de Crisis estará integrado por Gerencia General, Gerencia de Producción y Proyectos, Gerencia Comercial (y/o la Gerencia del área donde se haya desencadenado la crisis), Asesor Legal y Departamento de Comunicación; así como de otros participantes autorizados por Gerencia General.

3. De acuerdo con los parámetros establecidos por el Comité de Crisis, se establecerán responsables y las funciones de cada miembro.

4. El Comité de Crisis también establecerá, con apoyo del Departamento de Comunicación, los mensajes estratégicos y canales por los que se trasladará la información, para aminorar el impacto de la crisis ante la opinión pública y/o medios de comunicación y preservar la reputación de la empresa.

5. El Comité de Crisis también definirá las audiencias afectadas para dirigir la respuesta idónea a través de canales de comunicación que reduzcan el impacto del problema.

Principios de actuación

- Ante la sospecha de un riesgo que pueda desencadenarse en cualquier tipo de crisis, debe notificarse al jefe superior inmediato. Según la gravedad y valorando el riesgo que la crisis se haga pública, su superior evaluará si es necesario comunicar el riesgo al Gerente General o al Comité de Crisis. Siempre se debe privilegiar las condiciones de seguridad de los trabajadores y colaboradores de Productos del Aire.

- Documentar (describir por escrito detalladamente) y comunicar ágilmente las condiciones de los hechos según hayan sucedido, registrando la hora de los acontecimientos. Puede guiarse por las preguntas básicas: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿a quiénes?, ¿cómo? y ¿dónde?

- En el momento que un medio de comunicación esté interesado en conocer los hechos de la crisis, con fines noticiosos, a menos que el colaborador esté autorizado, NO DEBE EMITIR OPINIÓN o dar declaraciones a los periodistas. Para ello debe tener una validación expresa del Comité de Crisis para el debido control

de los mensajes e información, con el fin de no correr el riesgo de debilitar la credibilidad de la empresa.

- El Departamento de Comunicación de Productos del Aire es el responsable de mantener una relación con los medios de comunicación y de establecer los mensajes informativos que pueden trasladarse, previamente autorizados por Gerencia General y el Comité de Crisis.

Comité de Crisis

Con el fin de tratar una crisis con la mayor efectividad, y menor costo posible, se debe asegurar que todos los actores relevantes de la empresa tengan la información necesaria para actuar. Para esto y para agilizar la toma de decisiones, se debe integrar un Comité de Crisis que se encargará de la recopilación de información, y la planificación y ejecución de las acciones acordadas.

El Comité se activará al momento de identificar una crisis y continuará en sesión hasta que la misma y sus consecuencias, hayan sido abordadas o reducidas a su mínima expresión.

De forma más específica, el Comité tendrá las siguientes responsabilidades:

- Definir la estrategia a seguir durante la crisis, desde el momento de inicio, su punto más álgido, el descenso y el aprendizaje obtenido.

- Posicionarse como el órgano al cual hay que acudir para obtener información fidedigna sobre la situación en el momento.

- Evaluar toda la información que provenga del público interno y externo de Productos del Aire.

- Lidiar con medios de comunicación y otros grupos de interés que se encuentren en un estado de alarma por la situación.

- Mantener canales de comunicación abiertos y disponibles con información real y completa, de forma que se evite el efecto de una bola de nieve.

- Las reuniones del Comité de Crisis se llevarán a cabo de forma cerrada y toda la información que se trate será manejada como confidencial.

Funciones del Comité de Crisis

Cada actor dentro del Comité de Crisis cuenta con una función específica que será descrita a continuación:

Gerencia General

1. Convoca al Comité al momento de identificar una crisis.
2. Establece los lineamientos estratégicos de acción ante la crisis y toma las decisiones pertinentes.
3. Autoriza mensajes clave a comunicar.

Gerencia Comercial

(y/o Gerencia del área donde se haya desatado la crisis)

1. Recopila información sobre los sucesos y emite recomendaciones sobre la forma de tratar la crisis.

2. Ejecuta las acciones que se requieran durante la mitigación inmediata del suceso.

Departamento de Comunicación

1. Recibe la información y propone el manejo de mensajes ante la opinión pública.

2. Realiza un plan de comunicación y acciones a seguir si trasciende a los medios de comunicación o si es de manejo interno, para evitar rumores e información incorrecta.

3. Desarrolla documentos de comunicación a partir de los mensajes clave autorizados: comunicado de prensa, campo pagado, preguntas frecuentes, etc.

4. Maneja la relación con medios de comunicación: conferencias de prensa, entrevistas, llamadas de periodistas, documentación de entrevistas y declaraciones, monitoreo de medios, etc.

Asesoría Legal

1. Presenta las denuncias pertinentes ante las autoridades responsables, se encarga de dar continuidad, seguimiento y acompañamiento a los casos.

Seguridad

1. Si la situación lo amerita, su función será minimizar el riesgo físico de los colaboradores o clientes de Productos del Aire, según sea el caso.

2. Coordina las acciones respectivas que garanticen la integridad de los bienes materiales.

El vocero ante la crisis

La elección del vocero es una parte fundamental en el manejo de una crisis pues su gestión exitosa no se trata solo del mensaje, sino también de cómo se transmite. Durante una situación crítica, esta persona se convierte en la cara, el mensaje y la actitud de la empresa por lo que debe estar consciente de su posición y seguir los lineamientos definidos para su posición.

Esta persona debe ser parte del Comité de Crisis dependiendo de la situación que se trate y estar presente durante todas las reuniones que se tengan en el marco de la situación. Por lo tanto, cualquier persona identificada como un vocero potencial debe haber recibido un entrenamiento de vocería previamente.

Procedimiento de respuesta ante una crisis

PASO 1

Identificar una situación de crisis potencial.
Puede ser identificado por cualquier persona dentro de la empresa.

PASO 2

Informar al Jefe Superior o Gerente General quien convocará al Comité de Crisis.
Inmediatamente se activará una respuesta de monitoreo de medios de comunicación dentro del Departamento de Comunicación.

PASO 3

Se evalúa la situación para determinar si es una crisis o no.
En caso de identificarse como una situación crítica, mas no una crisis, se mantendrá el monitoreo.

PASO 4

Se convoca a más personas si es necesario y se asignan responsabilidades.
En esta etapa se deberá elegir al vocero para la crisis y comenzar la recopilación de información para elaborar el plan de respuesta.

PASO 5

Elaboración del Plan de Respuesta Inmediata.
Debe incluir responsables y cronogramas, incluyendo la frecuencia de reuniones del Comité.

Lineamientos de comportamiento

Durante una crisis el pánico tiende a ser la primera reacción. Por lo mismo es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

Lo que se debe hacer

- ✔ Trabajar en equipo y no actuar solo.
- ✔ Tomar decisiones, aunque después se evalúe que se puede mejorar.
- ✔ Consultar solamente a las personas vitales.
- ✔ Darle su lugar a la opinión de cada actor.
- ✔ Transmitir control sobre la situación.
- ✔ Reconocer errores si es necesario, sin mentir.
- ✔ Aprender y rectificar los errores.

Lo que NO se debe hacer

- x Ignorar a los periodistas y verlos como el enemigo
- x Creer que existe el *"off the record"* con los medios
- x Tomar la crisis como un ataque personal
- x Negar que se está frente a una crisis
- x Actuar con lentitud y quitándole importancia a la situación
- x Ser extremadamente pesimista y también optimista por lo que no se evalúan todos los escenarios

Penalidades

Todo trabajador que incumpla los lineamientos del manual de manejo de crisis queda sujeto al régimen disciplinario de Productos del Aire y podría ser sancionado con una llamada de atención registrada en su expediente, o en su extremo llegar al cese de la relación laboral.

Denuncias

Se insta a los colaboradores que informen a su jefe superior inmediato sobre cualquier sospecha de riesgo que pudiera desencadenar cualquier tipo de crisis o comunicarse a través de:

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO

etica@productosdelaire.com

TELÉFONO PARA REPORTAR VIOLACIONES

2421.0400

LLAMADAS INTERNAS A EXTENSIÓN

219 y 282

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA

41 calle, 6-27, zona 8, Departamento de Comunicación

SU COMUNICACIÓN SE MANEJARÁ DE MANERA ***CONFIDENCIAL.***

Comunicación

El Manual Manejo de Crisis será distribuido a todas las personas que interactúan con Productos del Aire, tanto interna a través de una campaña de socialización, para asegurar que comprendan adecuadamente su contenido.

Guatemala, 30 de noviembre de 2020.

¡Esperamos de todos un firme compromiso!

Productos del Aire

www.productosdelaire.com