

LA ASOCIACIÓN DE MINERÍA DE CANADÁ



GUÍA DE REFERENCIA PARA LA PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

Junio de 2016

Copyright © 2016 La Asociación de Minería de Canadá
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse sin el permiso por escrito de la editorial.

NOTA PARA LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO DE VERIFICACIÓN:

El objetivo de esta guía de referencia es orientar a las empresas y no se debe interpretar como un nivel adicional de requisitos del Programa Hacia una Minería Sustentable (HMS). Las verificaciones externas del Programa HMS deben evaluar la conformidad con los criterios de protocolo del Programa solamente.

PRÓLOGO

Cuando una empresa minera sufre un accidente o incidente mayor, todas las personas en la industria se ven afectadas. Las noticias del accidente se transmiten en todo el mundo, lo que lleva al público a cuestionar las prácticas y seguridad de la industria.

Antes del desarrollo de la iniciativa Hacia una Minería Sustentable (HMS) de la Asociación de Minería de Canadá (AMC) en el año 2000, se llevó a cabo una investigación con los líderes internos de la industria y las partes interesadas externas. Ambos compartían la preocupación de que la opinión de las personas sobre la industria minera se veía influenciada de manera negativa por incidentes tales como roturas de presas de relaves, incendios, explosiones y accidentes mineros que provocaron daños a las personas y al medio ambiente.

Sin embargo, aunque las partes interesadas externas se mostraron preocupadas por los posibles accidentes e incidentes, también expresaron una seria preocupación respecto de **cómo** la industria minera se comunicaba durante y después de una crisis de este tipo. Desde su perspectiva, la industria debe hacer todo lo que pueda para prevenir accidentes pero, si a pesar de las mejores prácticas y planificaciones, ocurre un incidente, la industria debe mejorar su capacidad de respuesta y eficacia comunicativa. Este hallazgo incentivó al equipo de dirección de la iniciativa Hacia una Minería Sustentable de la AMC a tomar medidas. Se formó un equipo de gestión de crisis para estudiar mejores prácticas de la industria y realizar recomendaciones sobre cómo proceder.

Se ha diseñado esta guía de referencia para ayudar a su empresa a desarrollar o mejorar sus planes de respuesta y comunicación durante una crisis. Es una guía de planificación y trata sobre los problemas de comunicación externos e internos, no sobre los problemas operativos, y refleja las mejores prácticas de la industria minera y otras industrias.

Esperamos que esta información ayude a su empresa a desarrollar o evaluar su propio plan y personalizar la información para que refleje su empresa y su cultura corporativa. La primera parte es una revisión de los componentes clave de un plan de gestión de crisis. La segunda parte muestra la apariencia y el contenido que podría tener un plan de gestión de crisis. No pretende sustituir su plan sino servir como una guía útil para ayudarlo a desarrollar o evaluar dicho plan.

Esta guía se revisó y actualizó en 2015, de acuerdo con el requisito de desempeño de la iniciativa HMS que continúa reflejando las mejores prácticas en la gestión de crisis. Desde su publicación en 2001, la guía y los cursos de capacitación que la acompañan han ayudado a la industria minera canadiense a mejorar de manera notable su preparación para afrontar las crisis y las aptitudes de gestión de crisis y comunicaciones.

A través de la iniciativa HMS, los miembros de la AMC actualmente realizan un informe anual teniendo en cuenta tres factores de desempeño clave: 1) el desarrollo e implementación de un plan de gestión de crisis y comunicaciones; 2) el mantenimiento de dichos planes a través de actualizaciones y revisiones de manera regular, y 3) la realización de capacitaciones, incluido el uso de ejercicios de simulacro. Estos indicadores de desempeño, que se extraen de los componentes de gestión de crisis clave que se describen en esta guía, incluyen los criterios de desempeño específicos que se deben cumplir. Puede consultar los indicadores de desarrollo para el Protocolo de Planificación de la Gestión de Crisis y Comunicaciones de la iniciativa HMS en el sitio web de la AMC (www.mining.ca).

También se invita al público a que consulte el *Informe de Progreso anual de la iniciativa HSM* para revisar el desempeño actual de las empresas que forman parte de dicha iniciativa y sus instalaciones.

Esperamos que esta guía lo ayude a preparar un plan que aumente la protección de sus empleados, sus activos y su reputación, y mejore el rendimiento de la industria en la gestión de crisis.

Pierre Gratton
Presidente y director ejecutivo
La Asociación de Minería de Canadá

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE:	5
INTRODUCCIÓN	5
PREPARACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES	7
1. INICIO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES	8
2. EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD ANTE UNA CRISIS	9
3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES.....	10
3.1 Objetivos.....	10
3.2 Alcance.....	10
4. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS	13
4.1 Estructura e informes	13
4.2 Funciones y responsabilidades.....	14
4.3 Equipos locales de gestión de crisis ante emergencias	16
5. ACTIVACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES	18
5.1 Notificación.....	18
5.2 Evaluación.....	18
5.3 Anticipación	19
5.4 Protocolos de crisis	19
5.5 Centro de control de crisis.....	20
6. COMUNICACIÓN DURANTE UNA CRISIS.....	21
6.1 Objetivos.....	21
6.2 Estrategias.....	21
6.3 Tácticas	24
7. INFORMES	30
8. CAPACITACIÓN	31
8.1 Ejercicio de capacitación en gestión	31
8.2 Debates de mesa	31
8.3 Sesiones semiactivas.....	32
8.4 Simulacro de crisis completo.....	32
9. REVISIÓN	33
9.1 Realizar entrevistas con las partes interesadas externas.....	34
9.2 Encuesta a las partes interesadas internas	34
9.3 Evaluar las relaciones con los medios de comunicación.....	34
9.4 Realizar un análisis de contenidos de la cobertura de todos los medios y redes sociales ..	34
9.5 Agradecimiento	34
10. RESUMEN	35

SEGUNDA PARTE:	37
EJEMPLO DE PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES	37
1. INTRODUCCIÓN	38
2. OBJETIVO Y ALCANCE	39
3. EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS	40
4. PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES	41
APÉNDICES	46
<i>APÉNDICE A: EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS</i>	47
<i>APÉNDICE B: LISTA DE CONTACTOS DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS</i>	48
<i>APÉNDICE C: ORGANIGRAMA DE CRISIS SUGERIDO</i>	49
<i>APÉNDICE D: RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE CRISIS</i>	50
<i>APÉNDICE E: RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO LOCAL DE GESTIÓN DE CRISIS</i>	54
<i>APÉNDICE F: EJEMPLO DE PROTOCOLO DE NOTIFICACIÓN DE CRISIS</i>	57
<i>APÉNDICE G: HOJA PARA REUNIR INFORMACIÓN DE HECHOS RELACIONADOS CON LA CRISIS</i>	59
<i>APÉNDICE H: PROTOCOLOS DE GESTIÓN DE CRISIS DE EJEMPLO</i>	63
<i>APÉNDICE I: COMUNICADO DE PRENSA PRELIMINAR SUGERIDO</i>	67
<i>APÉNDICE J: COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: MENSAJES CLAVE</i>	68
<i>COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: ANTES DE LA ENTREVISTA</i>	70
<i>COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: LA ENTREVISTA: CONSEJOS Y TÉCNICAS</i>	71
<i>COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: DIFICULTADES COMUNES</i>	72
<i>APÉNDICE K: EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE PARTES INTERESADAS</i>	75
<i>APÉNDICE L: HOJA DE REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS DE MEDIOS/PARTES INTERESADAS</i>	76
<i>APÉNDICE M: INFORMACIÓN DE REFERENCIA</i>	78
<i>APÉNDICE N: LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA CONFERENCIA DE PRENSA</i>	79
<i>APÉNDICE O: EVALUACIÓN DE PREPARACIÓN ANTE UNA CRISIS</i>	81
<i>APÉNDICE P: CENTRO DE CONTROL DE CRISIS</i>	84
<i>APÉNDICE Q: EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACIÓN DE COMUNICACIONES DE CRISIS DEL GERENTE DE LAS INSTALACIONES LOCALES</i>	87
<i>APÉNDICE S: PAUTAS PARA COMUNICACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES</i>	91

PRIMERA PARTE:

INTRODUCCIÓN

¿Qué es una crisis? Tal vez, la mejor definición de una crisis sería un evento repentino o serie de circunstancias que pueden afectar en gran medida la capacidad de la empresa para llevar a cabo su actividad comercial, dañar la reputación de la empresa, o amenazar al medio ambiente, la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados, comunidades vecinas o el público en general.

Si bien una crisis implica un sentido de inmediatez, en algunas instancias las causas subyacentes de la crisis quizás se hayan desarrollado durante un tiempo. Estas situaciones, en general denominadas crisis latentes, pueden convertirse en crisis completas cuando se vuelven públicas, en general a través de los principales medios de comunicación o las redes sociales. Sin importar cómo se origina la crisis, en general la empresa entra en una situación caótica. Cuando ocurre una crisis, las prioridades de la empresa deben ser proteger la seguridad y el bienestar de sus empleados, remediar los impactos negativos que haya en las comunidades cercanas o en el medio ambiente y volver a las condiciones de funcionamiento seguras lo antes posible. Sin embargo, existen una cantidad de obstáculos que pueden impedir la solución rápida de una crisis.

Desde una perspectiva interna, la crisis ocurre de manera invariable fuera del horario laboral. En general, hay confusión e información insuficiente sobre la situación. A veces, las empresas clasifican el problema erróneamente: se concentran en los aspectos técnicos y legales de la crisis y pasan por alto la cuestión de la imagen pública y otras partes interesadas clave. También existe la posibilidad de que surjan diferentes perspectivas de gestión y conflictos internos si difieren las opiniones sobre las acciones de remediación y comunicación.

En el mundo digital y global actual, una situación de crisis puede generar la atención internacional en pocas horas, incluso en pocos minutos. Una empresa puede convertirse en el centro de atención de los medios de comunicación o aparecer en el ámbito de las redes sociales. Sus acciones serán estrictamente controladas por las comunidades de inversión y financiación, gobiernos, empleados, accionistas, líderes de la comunidad y otros grupos influyentes, que obtendrán la información principal de la empresa y definirán su percepción, principalmente, a partir de esos comunicados de prensa, publicaciones o tweets. Si no se gestiona de manera adecuada, esta atención puede dificultar la capacidad de la empresa para gestionar la crisis, puede alterar la confianza de sus partes interesadas y puede debilitar el precio de sus acciones y la reputación de la empresa.

Para que una empresa resuelva su crisis con éxito y limite el daño de su reputación a largo plazo, se deben implementar una estructura organizativa y protocolos que aseguren la gestión de crisis proactiva, así como las comunicaciones eficaces y claras con las partes interesadas afectadas.

Un plan de gestión de crisis y comunicaciones se desarrolla con cuidado y se examina y modifica continuamente. Debe ser implementado antes de que una crisis genere un impacto y actualizarse con ejercicios de lecciones de aprendidas luego de

dicha crisis. Establece un marco y una organización para orientar la respuesta de la empresa ante una situación durante las primeras horas críticas de una crisis.

Esta guía de referencia ha sido diseñada para ayudar a las empresas a desarrollar o evaluar sus planes corporativos de gestión de crisis y comunicaciones. Si bien la escala de movilización puede variar en gran medida, los principios de la gestión de crisis se mantienen iguales sin importar el tamaño de la empresa. También es importante destacar que esta guía no dicta el modo en que se gestionarán o solucionarán determinadas crisis, sino que detalla la manera de mejorar la eficacia de las comunicaciones y la capacidad de respuesta.

Aunque nos hemos esforzado para que esta guía esté lo más completa posible, no exime de obtener un consejo profesional exhaustivo, que es lo que se recomienda en cada situación de crisis. Se alienta a las empresas a que usen esta guía junto con la capacitación de gestión de crisis y comunicaciones para mejorar sus planes. El objetivo de esta guía es proveer recomendaciones, sugerencias y ejemplos de cómo una empresa puede elegir implementar el Protocolo de Planificación de Gestión de Crisis y Comunicaciones de la iniciativa HMS. La guía que se proporciona en este documento no se debe considerar el único método para cumplir con los elementos del protocolo.

La primera parte de este documento es una guía paso a paso para el desarrollo o evaluación de un plan de gestión de crisis y comunicaciones. Establece objetivos, estrategias y tácticas que reflejan las mejores prácticas y experiencias de la industria, y describe los desafíos y oportunidades que el personal de la industria minera puede enfrentar durante una crisis. Se incluye información de referencia adicional de respaldo a las secciones de la primera parte dentro de los apéndices del plan de crisis de muestra.

La segunda parte de la guía es un ejemplo de un plan de gestión de crisis y comunicaciones y una plantilla que puede ser adaptada por las empresas que buscan desarrollar un plan. El objetivo es ayudar a las empresas a implementar las estrategias y tácticas de la primera parte, y está diseñado para brindar ayuda en el desarrollo de un plan. Está dividido en secciones para facilitar su uso. Los apéndices contienen ejemplos de documentos que se pueden preparar por anticipado, antes de que ocurra una crisis.

PREPARACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

1. INICIO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

No alcanza con que los directivos superiores se concentren únicamente en las presiones del mercado o los esquemas de producción. Las buenas prácticas empresariales también requieren planificación en caso de que se produzcan problemas. Los directivos y el personal relevante a niveles corporativos y de sitio necesitan estar bien preparados para afrontar una crisis antes de que suceda. Es necesario desarrollar, implementar y evaluar un plan de gestión de crisis y comunicaciones de manera regular.

El primer paso crítico durante el desarrollo o la evaluación de un plan suele ser el respaldo y apoyo de la iniciativa por parte del presidente y director ejecutivo o, en el caso de empresas multinacionales, el director con el puesto de mayor jerarquía en Canadá. Esto asegura que el programa sea una prioridad y reciba el respaldo de toda la organización durante el proceso de desarrollo. El responsable del desarrollo del plan generalmente es un integrante del equipo de dirección superior que mantiene el proceso en marcha.

El desarrollo o la evaluación de un plan de crisis también pueden implicar el establecimiento de un comité multidisciplinario de planificación de gestión de crisis. El comité también puede ayudar a comprender y conseguir la aceptación del plan dentro de la empresa y colaborar con la integración de la planificación de gestión de crisis en el proceso de toma de decisiones en funcionamiento. Es importante destacar que el desarrollo de un plan de gestión de crisis y comunicaciones no es una tarea que se pueda llevar a cabo en un período relativamente corto. Por lo tanto, las expectativas y compromisos se deben manejar con cuidado.

A nivel corporativo, el comité puede estar integrado por representantes de asuntos corporativos, medioambientales, recursos humanos, operaciones, finanzas, legales y de otros departamentos o funciones relevantes. El comité puede tener representantes de las diferentes áreas operativas para asegurar que los planes corporativos y operativos estén integrados de manera adecuada. La participación en el comité no necesariamente compromete a las personas a participar en el equipo de gestión de crisis. El objetivo del comité es asegurar que se considere una amplia gama de perspectivas a lo largo de toda la planificación, el desarrollo y la evaluación de un plan de gestión de crisis y comunicaciones. La composición, funciones y responsabilidades del equipo de gestión de crisis se detallan en la cuarta sección.

Una vez que se haya organizado el comité de planificación de gestión de crisis, se puede iniciar una evaluación del grado de preparación de una organización para responder a una crisis.

2. EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD ANTE UNA CRISIS

El desarrollo de un plan de gestión de crisis y comunicaciones debe incluir una evaluación de los posibles riesgos y amenazas que puede enfrentar una empresa, y la evaluación de la preparación de la empresa para enfrentar una crisis, tanto a nivel operativo como corporativo.

Esta evaluación a menudo la lleva a cabo el comité de planificación de gestión de crisis (detallada en la primera sección), ya que es probable que sean los directivos de los diferentes niveles y áreas de una empresa quienes identifiquen y definan las emergencias y crisis según diferentes parámetros. En algunos casos, hay problemas o accidentes graves que no se pueden prever con anticipación, o puede haber retrasos que hagan que el personal clave recién se entere de la crisis después de que haya llegado al dominio público. Por lo tanto, es importante diferenciar entre emergencias y crisis (se detalla en profundidad en la sección 3.2).

La evaluación debe revisar los tipos de crisis que es más probable que ocurran y cuáles tendrán el impacto más grave. Estas crisis se deben clasificar para asegurar la coherencia entre todos los protocolos, sistemas y planes corporativos y operativos. Una vez que la empresa haya finalizado la evaluación de los riesgos y amenazas para la empresa, las operaciones y los proyectos, y que haya diferenciado entre lo que considera una emergencia y una crisis, se puede definir y codificar un protocolo de notificación de crisis. En general, el protocolo identifica situaciones que requieren que la empresa, las operaciones o los proyectos convoquen a sus equipos de gestión de crisis respectivos. Un ejemplo de las categorías se incluye en la siguiente sección, y el protocolo de notificación de ejemplo se encuentra en el apéndice F. También se recomienda que las empresas consulten con el Manual de APELL para Minería, en especial para revisar posibles crisis operativas. El manual suministra una estructura para la preparación de un plan de respuestas ante emergencias que puede ser utilizado por los directivos de la mina local.

Después de la evaluación, debe llevarse a cabo la evaluación de la preparación ante una crisis, con el fin de identificar brechas en los planes corporativos y operativos de la empresa y determinar qué acciones se requieren para garantizar que sus planes sean lo más continuos posible. Esta evaluación implica consultar con las operaciones antes del desarrollo del plan general. Al evaluar los planes de gestión de crisis y comunicaciones, es necesario revisar una cantidad de asuntos importantes, como estructuras informativas y organizativas; funciones y responsabilidades del equipo de gestión de crisis; protocolos y sistemas de notificación; relaciones con las partes interesadas clave; apoyo y planes de comunicación, y apoyo logístico. Se incluye un ejemplo de cuestionario en el Apéndice O.

El asunto tal vez más importante que se puede determinar mediante las evaluaciones es la filosofía de la empresa para manejar las crisis. Específicamente, ¿qué prioriza la empresa durante una crisis? Es probable que las posibles prioridades incluyan la seguridad de los empleados y las comunidades vecinas, las relaciones con dichas comunidades, la protección ambiental, la continuidad empresarial, la reputación corporativa y la prevención de litigios, entre otras. En general, es difícil separar y clasificar prioridades que compiten entre sí, y que también pueden cambiar según la naturaleza de la crisis. Sin embargo, realizar una evaluación de vulnerabilidad ante una crisis es el medio por el cual la empresa puede dar una mirada profunda a su filosofía corporativa para ayudar a establecer el estilo y la dirección del plan de gestión de crisis.

3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

Al desarrollar un plan de gestión de crisis y comunicaciones, en general, la empresa define los objetivos y el alcance de su plan, así como las pautas que se requieren para una gestión exitosa y eficaz de la crisis que afecta a la empresa.

3.1 Objetivos

Estas pautas deben reflejar la filosofía deseada de los directivos de la empresa para manejar las situaciones de crisis, así como la política corporativa y la misión de la empresa. El presidente y director ejecutivo (o su equivalente) debe firmar las pautas. Las pautas pueden incluir las siguientes declaraciones:

- Gestionar la crisis de manera eficaz y profesional para garantizar la seguridad y apoyo de nuestros empleados y vecinos, con el fin de reducir el impacto en nuestras operaciones y actividades comerciales.
- Ofrecer el respaldo adecuado a las personas que han sido perjudicadas por nuestras operaciones.
- Ayudar a los medios de comunicación y a otras partes interesadas externas mediante información y hechos precisos acerca de nuestras acciones.
- Mantener la confianza del público y de las partes interesadas en nuestra capacidad para gestionar la crisis de manera eficaz y reducir el daño en nuestra reputación corporativa.
- Continuar operando la empresa de manera segura y eficaz durante el transcurso de la crisis.

3.2 Alcance

Es importante distinguir entre lo que constituye una emergencia que puede y debe ser tratada por la dirección operativa según sus planes de respuesta ante emergencias y planes locales de gestión de crisis, y una crisis que requiere la participación y acción de la dirección corporativa. También es importante que las empresas sean conscientes de que no están clasificando erróneamente al problema, centrándose en los aspectos técnicos y legales de la crisis y pasando por alto la cuestión de la percepción del público.

En general, una emergencia se define como un evento inminente o presente que requiere la coordinación rápida de acciones o la gestión especial de personas o propiedad para proteger la salud, la seguridad o el bienestar de las personas, o para limitar el daño a la propiedad y el medio ambiente. En general, los equipos de respuesta ante emergencias y los empleados de un determinado sitio de operaciones gestionan y resuelven las emergencias sin la participación directa de la dirección corporativa.

Los planes de respuesta y preparación ante emergencias han sido diseñados para guiar a los equipos de respuestas ante emergencias en la identificación, anticipación y respuesta ante situaciones de emergencia. También tienen el objetivo de prevenir y mitigar los impactos en la seguridad y el medio ambiente, tanto dentro como fuera del sitio, asociados con las situaciones de emergencia. Los ejemplos de situaciones de emergencia pueden incluir: roturas de relaves, incendios, condiciones climáticas extremas tales como inundación o terremoto, falla de taludes en minas o hundimiento subterráneo, fatalidad o lesión grave.

Un plan de respuesta y preparación ante emergencias generalmente incluye los procedimientos de "convocatoria" para responder al incidente físico, tales como los planes para combatir incendios o los procedimientos de rescate en mina como así también los sistemas de notificación adecuados para asegurarse de que el personal interno y las partes interesadas externas de relevancia estén al tanto de la situación. Un plan de respuesta y preparación ante emergencias también incluirá los procedimientos de seguimiento y verificación para asegurar que se hayan tomado las acciones adecuadas para responder a una emergencia.

La dirección local debe controlar las situaciones de emergencia con cuidado para evaluar si tienen la probabilidad de convertirse en una crisis.

Una "crisis" se define como un evento inesperado que puede afectar considerablemente la capacidad de la empresa para realizar sus operaciones comerciales. Es importante distinguir entre una emergencia que puede y debe ser controlada por la administración local, de acuerdo con su plan de respuesta y preparación ante emergencias, y una crisis que requiere la participación y acción de la alta gerencia corporativa.

Una crisis puede existir o desarrollarse, si:

- La emergencia representa una amenaza importante para el público o para los empleados.
- La situación de emergencia genera una supervisión gubernamental
- No se tiene el control total de la situación: otros organismos se están haciendo cargo.
- La situación ha causado interés en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional.
- La situación posiblemente se intensifique y no exista una solución inmediata a la vista.

Para la industria minera, existe una gran cantidad de disparadores típicos que pueden desatar una situación de crisis. En general, existen dos tipos de crisis que pueden requerir una respuesta corporativa: crisis operativas y crisis no operativas. Con la creciente globalización de las operaciones, el abanico de crisis posibles ha aumentado y puede abarcar los siguientes tipos:

Crisis operativas

- **Emergencias industriales**, como accidentes que producen lesión grave o daño a la propiedad.
- **Desastres naturales** que amenazan la seguridad de los empleados o ponen en peligro las operaciones.
- **Escape accidental de materiales, como roturas de presas de relaves** o un gran derrame de sustancias químicas, que puede afectar a las personas y el medio ambiente.

Crisis no operativas

- **Emergencias médicas** en localidades donde la atención médica de calidad no exista o sea escasa.
- **Amenazas corporativas o relacionadas con la actividad comercial**, como litigios, delitos económicos, problemas de mercado y otros asuntos que tengan un impacto significativo en la empresa.
- **Problemas en el lugar de trabajo**, como acoso sexual, violencia laboral, denuncias de conducta poco ética, etc.
- **Incidentes con personas extraviadas**, relacionados con circunstancias delictivas o no delictivas.
- **Riesgos de seguridad y de carácter político**, como secuestros, extorsiones, amenazas de bomba, sabotajes, disturbios políticos o civiles, empleados insatisfechos, detenciones ilegales por parte de las autoridades y actividades de guerrilla e insurgentes.
- **Desastres naturales, pandemias, etc.** que amenazan la salud y la seguridad de los empleados o de las comunidades en donde opera la empresa.

También pueden surgir crisis adicionales como repercusión de la crisis original. Este tipo de crisis puede incluir el descubrimiento de otros problemas relacionados con la crisis, investigaciones del gobierno federal, provincial o local, comentarios posteriores provenientes de la sociedad civil a través de las redes sociales, demandas y sanciones financieras, pérdida de oportunidad de negocios, modificaciones en la gestión y venta de activos. Estas crisis pueden durar semanas, meses o incluso años. Por lo tanto, la gestión de estas crisis debe ser tan eficaz como la gestión de la crisis original.

Como las operaciones de la industria minera canadiense se están globalizando cada vez más, los riesgos políticos y de seguridad también aumentan. Se sugiere que las empresas que operan en el extranjero se asesoren con consultores de seguridad sobre las precauciones de seguridad y modifiquen su plan de gestión de crisis en consecuencia.

4. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS

El plan corporativo de gestión de crisis y comunicaciones debe establecer una organización y estructura para guiar la respuesta de la empresa ante una situación durante las primeras horas críticas de una crisis. Cuando ocurre una crisis, las prioridades de la empresa deben ser proteger la seguridad y el bienestar de sus empleados, remediar los impactos negativos en las comunidades cercanas o en el medio ambiente y volver a las condiciones operativas seguras lo antes posible.

Es importante que haya una estructura organizativa en funcionamiento con responsabilidades, roles y estructuras de información claramente definidos, para garantizar que se resuelvan estas cuestiones antes de que ocurra una crisis. El beneficio principal es contar con una estrategia más formal y mejor definida para gestionar la respuesta de la empresa ante una situación de crisis.

4.1 Estructura e informes

La organización de la gestión de crisis debe ser flexible para poder tratar efectivamente incidentes de diversos tipos y gravedad. Su estructura debe contener los siguientes elementos, de los cuales algunos o todos se pueden poner en acción para tratar una crisis determinada.

4.1.1 Equipo corporativo de gestión de crisis

El equipo corporativo de gestión de crisis (CCMT) puede incluir a funcionarios corporativos y directivos superiores, que serán los responsables de implementar el plan corporativo de gestión de crisis y comunicaciones, según se requiera. Para algunos sitios de operaciones grandes, el equipo local de gestión de crisis puede asumir la completa responsabilidad para gestionar determinadas crisis, por lo tanto, su estructura puede reflejar la del equipo corporativo.

El equipo corporativo esencial debe ser pequeño en tamaño. A modo de ejemplo, las funciones típicas de un equipo corporativo incluyen: presidente, coordinador de crisis, vocero de la empresa, coordinador de comunicaciones, coordinador de Recursos Humanos, asesor legal y asistente administrativo. El equipo se puede ampliar con integrantes adicionales, según la naturaleza de la crisis. Se puede encontrar un ejemplo de un equipo corporativo de gestión de crisis en los Apéndices A y B.

Es importante destacar que la selección de los integrantes del equipo de gestión de crisis se decidirá en base a quienes estén mejor y más capacitados según la naturaleza del puesto/tareas y no necesariamente en relación con su puesto o función actual. Cada integrante debe tener un suplente, y debe ser posible contactarse fácilmente con uno de los integrantes del equipo en todo momento. Para lograr esto, la empresa debe adoptar un sistema de guardias para asegurar que al menos un integrante del equipo esté disponible, u otros mecanismos que logren este objetivo.

También se pueden agregar integrantes adicionales al equipo, según se requiera. Estos pueden incluir expertos (p. ej. un psicólogo para asistir a sus

empleados en caso de una situación traumática, un especialista en medio ambiente en caso de un accidente medioambiental o un especialista en transporte en caso de una evacuación de emergencia de un país).

El equipo debe responder ante el director ejecutivo o su equivalente. Sin embargo, el director ejecutivo no debe participar directamente en la gestión de la crisis. La responsabilidad principal del director ejecutivo es continuar con la gestión eficaz de la empresa y continuar informando sobre la situación a la junta directiva de la empresa. En circunstancias especiales y según la gravedad de la crisis, quizá se le pida al director ejecutivo que hable en representación de la empresa, pero se debe considerar cuidadosamente sobre cuándo y en qué circunstancias específicas debe suceder esto.

4.1.2 Equipo local de gestión de crisis ante emergencias

Además de los servicios operativos de respuesta ante emergencias existentes, cada sitio de operaciones y proyecto debe tener un equipo local de gestión de crisis (LCMT) en funcionamiento, que reemplazaría a los servicios de respuesta ante emergencias en caso de que una situación de emergencia se convierta en crisis. El equipo local será responsable de la gestión local de la crisis en el sitio de operaciones y de la comunicación directa con el equipo corporativo. La composición, las funciones y las responsabilidades del equipo local deben ser específicas de ese sitio de operaciones, pero complementarias con las del equipo corporativo.

4.1.3 Equipo especial de respuesta ante crisis

Se puede formar un equipo especial de respuesta ante crisis con el presidente del equipo corporativo para responder ante una situación de crisis particular en donde no exista un equipo local o se necesiten recursos especiales o adicionales (p. ej.: terapeutas, comunicaciones, medio ambiente, etc.) en el lugar del incidente. La naturaleza de la crisis dictará la composición de este equipo, cuyos integrantes pueden incluir directivos de la sede central u otras ubicaciones de la empresa.

Se detalla un ejemplo de la estructura organizativa de la gestión de crisis en la empresa en el Apéndice C.

4.2 Funciones y responsabilidades

Durante una situación de crisis, cada integrante del equipo corporativo y local de gestión de crisis tiene funciones y responsabilidades específicas. En medio del desastre es el peor momento para establecer nuevas relaciones y estructuras jerárquicas. Por lo tanto, es fundamental que estas responsabilidades se entiendan y acuerden antes de que ocurra un incidente de crisis. A continuación se detallan las funciones y responsabilidades clave del equipo corporativo y local de gestión de crisis. En el Apéndice D se incluye una lista detallada de responsabilidades del equipo corporativo y local de gestión de crisis.

4.2.1 Presidente

El presidente es responsable de supervisar el desarrollo e implementación del plan corporativo de gestión de crisis y comunicaciones. Durante una crisis, el presidente es principalmente responsable de gestionar la respuesta a la crisis general de la empresa y mantener al director ejecutivo (o su equivalente) y a cualquier otro director clave completamente informados sobre todos los acontecimientos. Además, debe organizar las reuniones del equipo de gestión de crisis, determinar su composición, obtener recursos adicionales si es necesario, comunicarse con las partes interesadas principales si es necesario y asegurar un informe completo después de la resolución de la crisis.

4.2.2 Coordinador de Crisis

El coordinador de crisis es responsable del desarrollo y revisión del plan de crisis, su distribución a los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis, sus suplentes y otras personas encargadas de la gestión, según corresponda, así como la capacitación relacionada con dicho plan.

Durante una crisis, el coordinador es principalmente responsable de actuar como un conducto que reúne información para el equipo, transfiere la información y las decisiones del equipo corporativo al equipo local y mantiene contacto con ellos. Esta posición trabaja estrechamente con el coordinador de comunicaciones.

4.2.3 Coordinador de Comunicaciones

El coordinador de comunicaciones es responsable de asistir al coordinador de crisis en el desarrollo del plan de gestión de crisis y comunicaciones, identificando recursos internos y externos para ayudar a la empresa a controlar y manejar su respuesta a las preguntas de los medios, la actividad en las redes sociales y otras partes interesadas corporativas clave.

Durante una crisis, el coordinador de comunicaciones es principalmente responsable de desarrollar la respuesta corporativa de comunicaciones de crisis, y preparar y distribuir las comunicaciones de la empresa dentro y fuera de la organización, en estrecha colaboración con el coordinador de crisis y el coordinador local de comunicaciones de crisis. Para más información, vea la sección 6.3.1. Se recomienda que un equipo del personal de comunicaciones apoye al coordinador.

4.2.4 Vocero

La responsabilidad principal del vocero durante una crisis es ser el representante principal de la empresa ante los medios, las comunidades locales y otras partes interesadas corporativas clave. El vocero también debe estar disponible para asistir al coordinador de comunicaciones en la redacción de mensajes y en la preparación de materiales de comunicación. Las empresas pueden optar por tener voceros suplentes disponibles que puedan hablar de cuestiones específicas (p. ej.: medio ambiente, recursos humanos, etc.).

4.2.5 Coordinador de recursos humanos

El coordinador de Recursos Humanos es responsable de crear registros confidenciales del personal, como la información de contacto y preguntas de prueba de vida de todos los empleados, especialmente de aquellos que deben vivir, viajar o trabajar en ambientes peligrosos. Durante una crisis, el coordinador será responsable de notificar a las familias en caso de lesión grave o muerte de empleados, supervisar la confianza general de los empleados y recomendar comunicaciones adecuadas. Se recomienda que un equipo del personal de Recursos Humanos apoye al coordinador.

4.2.6 Asesor legal

El asesor legal es responsable de identificar con anticipación los recursos legales en jurisdicciones extranjeras en donde opera la empresa y también las restricciones y requerimientos legales que están relacionados con posibles crisis. Una de las funciones del asesor es revisar los materiales de comunicaciones de referencia preliminares. Durante una crisis, el asesor legal es responsable principalmente de determinar las restricciones y requisitos legales relacionados con la situación de crisis y asesorar sobre recursos para limitar la posible responsabilidad de la empresa. También es responsable de brindar asesoramiento sobre las responsabilidades legales hacia las víctimas y sus familias, incluso el pago de compensación.

4.2.7 Soporte administrativo

Durante una crisis, esta posición brinda respaldo administrativo a los integrantes del equipo de gestión de crisis. Antes de que suceda un incidente, un grupo de personal de apoyo administrativo debe recibir capacitación de orientación sobre el centro de control de crisis y sus funciones y responsabilidades respectivas.

4.2.8 Finanzas

Aunque no sea integrante del equipo central de gestión de crisis, el departamento de finanzas es responsable de mantener una cobertura de seguro adecuada y establecer procedimientos contables para el dinero e información de respaldo sobre su objetivo previsto. Durante una crisis, el departamento es responsable principalmente de coordinar las transacciones financieras asociadas a la crisis.

4.3 Equipos locales de gestión de crisis ante emergencias

Cada sitio de operaciones y proyecto debe ser responsable de establecer un equipo local de gestión de crisis. El equipo local brinda una respuesta inicial y gestión de la situación con el asesoramiento o dirección del equipo corporativo de gestión de crisis, si se requiere.

El equipo local debe asegurar que el plan y la organización estén en funcionamiento y se hayan probado para respaldar el plan corporativo de gestión de crisis de la

empresa. El equipo local debe capacitar e informar con regularidad al equipo corporativo sobre cualquier modificación que se realice en el plan, los integrantes del equipo o los números de contacto. El equipo local puede reflejar la estructura e integración del equipo ya establecido de gestión de riesgo y de respuesta ante emergencias del sitio de operaciones. En el Apéndice E, se incluye un ejemplo de las funciones y responsabilidades de un equipo local de gestión de crisis.

Para los proyectos de exploración y oficinas de ventas o comercialización, los gerentes locales se pueden identificar como el contacto o intermediario del equipo corporativo de gestión de crisis. Estas personas deben tener una copia del plan corporativo de gestión de crisis y recibir capacitación. También deben ser responsables de mantener el plan actualizado y distribuir la información relacionada al personal de la empresa.

5. ACTIVACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

La importancia de los sistemas de advertencia temprana y los protocolos es fundamental en la gestión correcta de las situaciones de crisis. Sin protocolos claros y establecidos, la empresa corre el peligro de responder o reaccionar de manera lenta, inconsistente o caótica que puede hacer que la situación escale hasta salirse de control antes de que el equipo de gestión de crisis se entere y tenga tiempo de preparar una respuesta coordinada e integrada.

Todas las empresas deben tener un plan de gestión de crisis que se pueda implementar rápidamente y funcione en las primeras horas críticas, mientras la empresa evalúa la situación y desarrolla una solución más amplia y una estrategia comunicativa. El plan debe contener procedimientos y políticas de respuesta realistas junto con listas de verificación y otros materiales de apoyo relevantes. A continuación se detallan los componentes principales para gestionar una situación de crisis.

5.1 Notificación

Una vez que la empresa haya finalizado la evaluación de los riesgos y las amenazas para la empresa, las operaciones y los proyectos, y que haya diferenciado entre lo que considera una emergencia y una crisis, se puede definir y codificar un protocolo de notificación de crisis. El sistema debe identificar situaciones que requieran que la empresa, las operaciones o los proyectos convoquen a sus equipos de gestión de crisis respectivos.

Muchas empresas desarrollan protocolos de notificación de crisis que guían al personal corporativo u operativo mediante una serie de preguntas que lo llevan a realizar una evaluación de la situación de crisis y le indican a quién debe contactar en el equipo corporativo de gestión de crisis y cuándo (ver Apéndice F). En todas las instancias, se debe utilizar el contacto directo por voz en la notificación, ya que no hay garantía de que un mensaje de voz, correo electrónico o fax se recibirá o verá de manera inmediata.

Muchas corporaciones optan por contratar servicios externos que brindan a sus oficinas corporativas, operaciones y proyectos un servicio mediante el cual cualquier integrante de los equipos corporativo y local de gestión de crisis pueda contactar a otro integrante o ser contactado las 24 horas al día, los 365 días del año, desde cualquier parte del mundo. Este servicio es particularmente útil para las empresas que tienen operaciones internacionales.

5.2 Evaluación

Una vez que el equipo corporativo de gestión de crisis notifica que existe una crisis, es importante que el equipo local defina en la mayor medida posible la magnitud del daño o alteración causados por el incidente. En el descontrol inicial de una crisis, en general es difícil para la gestión local centrarse en los asuntos y hechos principales.

Para asistir al personal local en esta evaluación, se recomienda que se preparen con anticipación hojas para reunir información sobre hechos relacionados con la

crisis, a fin de asistir al personal local y así recuperar la información principal y transmitirla a la oficina corporativa lo antes posible. Esta información no solo se centra en quién, qué, dónde, cuándo y cómo sino también en los empleados, familias, el impacto en las comunidades locales, el medio ambiente y la cobertura de medios. Se incluye un ejemplo en el Apéndice G.

5.3 Anticipación

Durante la fase inicial de una crisis, es importante que el equipo corporativo revise la crisis desde dos perspectivas: lo que se debe hacer durante las primeras horas críticas y cuáles son las repercusiones posibles durante los días siguientes.

En las primeras horas, la prioridad del equipo local de gestión de crisis es controlar la situación y determinar e informar al equipo corporativo de gestión de crisis estimaciones precisas de la alteración, la salud y seguridad de los empleados, y de las víctimas (si las hubiera).

Mientras se resuelve la situación de crisis, los equipos de gestión de crisis deben ocuparse de las consecuencias de la crisis de manera tan eficaz como durante la crisis original. El equipo deberá centrarse en los posibles escenarios que pueden surgir de la crisis, entre otros:

- las muertes que se produzcan por las lesiones de las personas involucradas;
- los anuncios de investigaciones políticas o normativas;
- las noticias de investigación y publicaciones en redes sociales, como blogs o tweets sobre problemas relacionados;
- las reacciones o críticas de los sindicatos o de organismos no gubernamentales medioambientales o sociales;
- el impacto negativo en empresas y residentes cercanos; y
- la pérdida de negocios debido a la crisis o los avances de la competencia.

5.4 Protocolos de crisis

Al desarrollar un plan de gestión de crisis, se recomienda que las empresas preparen protocolos para una amplia gama de crisis posibles que pueden afectar a la empresa.

Los protocolos no son una lista de tareas precisa ni completa, sino que ayudan al personal a centrarse en los asuntos relevantes y críticos durante las primeras horas caóticas. Estos protocolos pueden incluir las siguientes situaciones:

- fuga que produce grandes daños en el medio ambiente;
- accidente industrial grande;
- emergencia médica;
- desastres naturales;
- accidente de avión ejecutivo;
- violencia en el lugar de trabajo;
- pérdida repentina de directivos de la empresa;
- arresto ilegal por parte de las autoridades locales;
- secuestro/coordinador de familia;

- ataque terrorista o sabotaje importante; y
- disturbios civiles.

En el Apéndice H se incluyen ejemplos de algunos de estos protocolos.

5.5 Centro de control de crisis

Todas las empresas deben tener un centro de control de crisis asignado, dentro de la oficina corporativa o de manera virtual, para reunirse y gestionar la situación de crisis. Los grandes sitios de operaciones también deben tener un centro de control asignado en caso de que la oficina corporativa espere que gestionen las crisis locales. También se recomienda que se seleccione un lugar externo al sitio de trabajo en caso de que el equipo corporativo o local de gestión de crisis no se puedan reunir en él. En el caso de un centro de control de crisis virtual, puede ser útil contar con un sistema alternativo en caso de que la crisis evite el acceso al centro virtual.

La responsabilidad para establecer y gestionar el centro se debe asignar como parte del desarrollo del plan de preparación para responder ante una crisis. En el Apéndice P se destacan ejemplos de los materiales y componentes clave que pueden ser parte del centro.

6. COMUNICACIÓN DURANTE UNA CRISIS

Solamente con buenas comunicaciones no se resolverá una crisis. Sin embargo, las malas comunicaciones, tanto internas como externas, pueden empeorar la situación y hacer que resolver una crisis sea mucho más difícil. En consecuencia, el manejo erróneo de una crisis ante el dominio público y las percepciones negativas que quedan en el público y otras partes interesadas clave pueden básicamente dañar aún más la reputación de la empresa que la misma crisis.

Después de ocurrido un accidente o incidente, habrá un gran interés por parte de los medios de comunicación o comentaristas expertos de las redes sociales, ya que querrán saber todo sobre el incidente: qué sucedió, por qué, dónde, cuándo y cómo. Los medios de comunicación se centrarán en determinar quién es el culpable y preguntarán por qué no se previno dicho accidente o incidente. En el caso de aquellas personas que comentan en las redes sociales, pueden ofrecer su propia opinión sobre cómo resolver la situación. Para obtener respuestas, los periodistas reunirán información lo más rápido posible para ser los primeros en contar la historia. Esto puede incluir en uso de fuentes o expertos que no estén involucrados de manera directa con la situación o que cuenten con información inexacta. Es posible que los servicios de noticias presenten comentarios de las redes sociales con el fin de mostrar las reacciones del público con respecto a la situación.

En este entorno, la empresa puede estar dividida entre sus responsabilidades legales y financieras y la presión para proteger su reputación al hablar con los medios o realizar declaraciones públicas. A continuación se describen los elementos clave de un plan de comunicaciones de crisis para ayudar a la empresa a través de esta situación difícil.

6.1 Objetivos

Durante un accidente o incidente, el equipo de gestión de crisis debe tener cuatro objetivos de comunicación:

- ayudar a los medios de comunicación a centrarse en hechos reales y en acciones positivas de la empresa;
- comunicarse de manera directa y eficaz con los empleados y comunidades de interés principales;
- demostrar, a través de nuestras acciones, que la empresa es una organización comprensiva y responsable; y
- mantener la confianza del público y de los accionistas en la capacidad de la empresa para gestionar la crisis de manera eficaz.

6.2 Estrategias

Para lograr los objetivos, existen tres estrategias clave para comunicarse en una situación de crisis. Se pueden agregar otras estrategias, pero las siguientes tres son fundamentales para asegurar que la comunicación después de un accidente o incidente sea exitosa.

6.2.1 Ser una fuente rápida y confiable de información precisa

Los accidentes mineros son grandes noticias. En general, hay daños importantes a la propiedad y el medio ambiente y, en algunas instancias, tragedias humanas. Puede haber cobertura de los medios ya sea que la empresa se comunique o no. Si la empresa no brinda información, otros lo harán. Si no se comunica, también puede crear la impresión de que no se preocupa o no está manejando bien la situación.

En este mundo digital nuevo y en expansión, las redes sociales no solo han acelerado los informes y coberturas de incidentes, sino que también han impulsado el concepto de "periodistas ciudadanos" quienes, con teléfonos con cámara, drones y otras tecnologías pueden suministrar imágenes junto con comentarios de un incidente. Con frecuencia, se advierte a los medios antes de que la empresa sepa de la situación. Esto puede agravar las cuestiones de las respuestas públicas al añadir desafíos y asuntos de divulgación corporativa.

La oportunidad de la empresa de transmitir sus mensajes de manera eficaz es mayor durante las primeras horas después de un accidente o incidente. Las noticias son más impactantes cuantos menos hechos se conozcan. Esta es la oportunidad más importante que tiene la empresa para comunicar su información y mensajes y para establecerse como una fuente de información clave y confiable. Luego de contar con más información sobre el accidente y comenzar con los informes de investigación, la empresa debe asegurar que mantiene al tanto de manera regular a las partes interesadas clave para brindarles información precisa y actualizada. Esto puede incluir proveer información clave a las asociaciones mineras provinciales/nacionales lo más pronto posible durante el proceso, ya que a menudo son contactadas por los medios de comunicación para conocer su opinión, y poder brindar informes oportunos a los funcionarios de gobierno. Además, en el caso de regiones mineras, las empresas pueden considerar proveerle a los sitios de operación minera cercanos la información y detalles sobre la situación de manera oportuna.

Las empresas deben priorizar la comunicación con las comunidades de interés lo más pronto posible luego del incidente, mantenerlas al tanto de manera regular a medida que la información esté disponible y estar atentas a la comunidad en todo momento. De manera ideal, la comunicación con las comunidades de interés debe iniciarse mucho antes de que la situación de crisis tenga un impacto, particularmente con respecto a cómo la empresa alertará a la comunidad sobre una situación de crisis y cómo resolverá los incidentes, como parte de su trabajo de preparación ante la crisis.

Se recomienda que las comunicaciones iniciales se redacten y publiquen lo más rápido posible una vez que se ha notificado a la empresa sobre el accidente. Dichas comunicaciones deben transmitir interés por parte de la empresa, indicar claramente los hechos conocidos de la situación y explicar lo que no se sabe. Los mensajes clave deben ser directos y estar respaldados por hechos e información de referencia disponible. Para asegurar las comunicaciones oportunas, a las empresas les conviene desarrollar plantillas de comunicados de prensa para cada uno de los

incidentes que se han identificado en sus evaluaciones de vulnerabilidad de crisis y al definir los objetivos y alcance de su plan de gestión de crisis. El objetivo es hacerlo de manera eficiente y rápida. Se incluye un ejemplo en el Apéndice I.

Durante una crisis, es importante comprender que los eventos se desarrollan de manera rápida y que la necesidad de emitir información que sea precisa y oportuna es un factor crítico. Es posible que los procesos corporativos normales de aprobación de comunicaciones no sean suficientes para aprobar las declaraciones y mensajes clave durante una crisis, y puede resultar útil desarrollar un proceso de aprobación de comunicaciones distinto como parte del plan de gestión de crisis y comunicaciones.

6.2.2 Comunicar y controlar de manera activa

Los hechos se hacen públicos por partes, y la información inicial es a veces contradictoria. Por estos motivos, la estrategia de comunicación de una empresa debe permitir lo siguiente:

- programar informes a intervalos regulares y emitir actualizaciones por escrito de la cuestión para proveer nueva información;
- controlar los informes de los medios de comunicación y los comentarios de las redes sociales para detectar errores o una cobertura desequilibrada;
- corregir siempre los errores y la información incorrecta de los demás;
- corregir inmediatamente la información incorrecta que la empresa haya podido distribuir; y
- no confiar en los medios para informar a los empleados o comunidades principales de interés. Mantener con ellos líneas directas de comunicación.

Como parte de la preparación de una empresa antes del incidente, se recomienda que el coordinador de comunicaciones de crisis y que el personal de comunicaciones consideren establecer servicios de control para las plataformas de redes sociales y medios. Estos servicios permiten a la empresa controlar y responder mejor a la información errónea generada por la cobertura de una crisis. Las empresas también deben familiarizarse con las principales noticias de Internet, páginas web de partes interesadas y foros, para controlar la reacción externa ante una situación de crisis.

6.2.3 Ser una empresa abierta y responsable

Es importante que, en una situación de crisis, la empresa reconozca que ocurrió un accidente o incidente y admita que los trabajadores, sus familias, amigos y la comunidad en general puedan estar consternados, enojados y sensibles. Es fundamental que la empresa se comunique de forma continua y destaque lo que está haciendo para ayudar a estas personas y para resolver la situación.

El vocero de la empresa siempre debe emplear el buen juicio para ofrecer información sobre la especulación o acusaciones de otras personas. Las solicitudes de los medios para obtener información específica o ingresar a las instalaciones se deben evaluar según la practicidad, y se debe considerar

si la cobertura ampliaría la especulación o mejoraría el entendimiento del público. El vocero de la empresa nunca debe especular en preguntas que comiencen de la siguiente manera:

- ¿Podría haber sido...?
- ¿Es posible que...?
- ¿Qué hubiera sucedido si...?

Como tal vez no haya información fáctica disponible, los medios de comunicación pueden usar pistas, acusaciones y especulaciones para poder determinar por qué ocurrió el accidente o incidente. Hablarán con otras personas, buscarán referencias de su empresa, la mina e incluso de otras minas de la zona, con el fin de ayudar a explicar qué sucedió o quién es el culpable. Y los informes de noticias se transmitirán rápidamente en todo el mundo.

Las empresas también deben estar preparadas para contarles a los medios qué es lo que hacen para funcionar con seguridad y lo que han hecho para corregir cualquier problema pasado. El vocero debe estar preparado para debatir sobre accidentes o incidentes anteriores, problemas de seguridad del pasado o problemas de seguridad de toda la industria. Ver el Apéndice J.

6.3 Tácticas

Existe una cantidad de estrategias de comunicación que se pueden emplear y que ayudarán al equipo corporativo o local de gestión de crisis a lograr sus objetivos de comunicación durante una crisis.

6.3.1 Plan de comunicaciones de crisis

Como cada situación de crisis es diferente, también lo será la estrategia de comunicación para cada incidente. Dicho esto, el plan de gestión de crisis y comunicaciones de una empresa puede detallar los siguientes elementos clave:

- qué información se debe divulgar, con cuánta frecuencia y a quién;
- los procesos de aprobación para la divulgación de información;
- quién hablará con los medios y proveerá comentarios en las redes sociales para la empresa;
- cómo se mantendrá informados a los empleados;
- quién hablará con las partes interesadas clave;
- dónde y cómo el vocero de la empresa brindará la información; y
- qué recursos adicionales podría requerir el coordinador de comunicaciones de crisis.

Como parte de la preparación de la empresa antes del incidente, se deben seleccionar los voceros y suplentes de la empresa, quienes deben recibir capacitación sobre comunicación y medios.

6.3.2 Relación con los medios de comunicación

Cuando una empresa está involucrada en un accidente o incidente, puede recibir miles de llamados de los medios de comunicación pidiendo información. Es crítico que el área de recepción de la empresa y todos los empleados deriven los llamados por parte de los medios al coordinador de comunicaciones o al personal de relaciones con los medios designado que coordinará las entrevistas del vocero designado. El vocero de la empresa debe, en principio, tratar a todos los medios de manera justa y equitativa. Sin embargo, una empresa no podrá contestar todas las demandas de los medios, y se podrá comunicar primero y en detalle con aquellos medios que:

- tengan la mayor distribución (servicios de cable, periódicos nacionales, medios internacionales y televisión);
- atiendan a las comunidades más afectadas por el accidente; y
- presten servicio a las comunidades de los empleados de su empresa.

Algunos periodistas pueden tener muchos conocimientos sobre la industria minera. Para otros, sin embargo, un incidente de crisis puede ser la primera y única exposición a la industria. Las empresas no deben depender de los medios para ofrecer al público explicaciones correctas sobre las acciones de la compañía durante una situación de crisis. Por lo tanto, se recomienda que las comunicaciones sean lo más claras y completas posible. Si una empresa opera en una región en donde no se habla su idioma, se deben preparar informes y materiales por escrito en el idioma que emplean los medios locales.

Como parte de la preparación previa de una empresa, se deben preparar las hojas de registros de llamadas telefónicas y contactos de medios junto con las necesidades específicas que requieran atención, como la traducción. Vea Apéndice L.

Durante la crisis, el departamento de comunicaciones o un tercero deberá analizar de manera continua toda la cobertura de las redes sociales y los medios sobre la crisis y brindar informes a la gerencia.

6.3.3 Redes sociales.

Las noticias se transmiten rápido en Internet. Tal vez, las malas noticias sean las que se transmiten con mayor velocidad. La capacidad de respuesta ante situaciones de crisis y la protección del nombre y la reputación de una empresa suponen la necesidad de evaluar cómo un incidente emergente o de último momento se cita, se refiere, se transmite o se informa en todas las plataformas de redes sociales. El alcance de Internet incluye:

- plataformas de medios de comunicación convencionales, noticias de último momento y sitios de información, incluso emisoras y canales por escrito, en donde los usuarios y lectores pueden publicar sus opiniones y observaciones;

- herramientas y sitios de redes sociales (Snapchat, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tumblr, Instagram, etc.);
- otros medios en línea abiertos y participativos (blogs, foros, redes sociales de interés especial, sitios de publicación de videos, etc.).

A la empresa le conviene asegurar que estos canales se controlen de manera continua durante o después de un incidente o crisis. En la medida en que se considere necesario para una respuesta eficaz e integral y la protección continua de la reputación de la empresa, estos canales se podrían utilizar para explicar y aclarar el desarrollo de los acontecimientos o corregir la información errónea desde la perspectiva de la empresa.

Debido a la inmediatez de las redes sociales, es fundamental que durante el desarrollo de los acontecimientos la táctica de comunicación considere participar en una conversación en línea continua y emergente.

Todas las respuestas a las crisis y los incidentes locales deberán considerar a las redes sociales, aunque sea para controlar el diálogo de la comunidad. No todas las actividades de las redes sociales requieren respuestas interactivas. Consulte con el área de comunicaciones corporativas para determinar el mejor curso de acción.

Tras consultar con el área de comunicaciones corporativas, los representantes de comunicaciones y de relaciones con la comunidad (voceros), la empresa quizás quiera establecer el control de las redes sociales como parte de su función y responsabilidad, en caso de que surja una crisis o un problema. Debido a que no siempre es posible realizar esta función de manera eficaz en el medio de una situación emergente y de rápida evolución, la persona o coordinador de comunicaciones local debe solicitar apoyo para esta tarea, tan pronto como sea práctico hacerlo. El equipo corporativo puede coordinar rápidamente las tareas de control llegado el caso y si es necesario.

Es importante destacar que durante una situación de crisis no es el momento adecuado para establecer la presencia de la empresa en las redes sociales. Se recomienda que la empresa examine sus plataformas de redes sociales de preferencia, defina un protocolo de respuesta y establezca en lo posible una presencia o al menos un plan para una presencia, si es necesario.

Según la situación, el uso de redes sociales durante una crisis puede exceder la comunicación en un solo sentido y la comunicación orientada solamente a las respuestas. Comprométase con las comunidades en línea de varias maneras. En vez de pensar maneras de "transmitir", especialmente durante las emergencias, asegúrese de que las personas que están en línea también se puedan comprometer y participar para buscar información correcta y confiable. Vea Apéndice R.

6.3.4 Comunicaciones a los empleados

Los empleados son una de las partes interesadas más importantes y a veces se pasan por alto durante una crisis. Los empleados son muy importantes para las empresas, ya que son sus voceros o embajadores informales. El público, especialmente en las comunidades que rodean a una mina, es más propenso a creer los comentarios y opiniones de los empleados que los de los medios o incluso los del vocero de la empresa. Durante una crisis, las empresas deben:

- aclararles a los empleados que su seguridad y bienestar es la prioridad número uno de la empresa;
- comunicar solo lo que se sabe y asegurar a los empleados que la empresa les brindará información adicional lo antes posible;
- establecer centros de llamadas o un centro de atención en línea para responder inquietudes;
- usar la página web o intranet como una fuente de información y para tratar las preocupaciones de los empleados;
- ofrecer servicios de asesoramiento relacionados con el estrés;
- mantener líneas de comunicación abiertas entre los directivos superiores y los empleados; y
- llegar a los grupos de comunidades y organismos de servicios sociales para ayudar a los empleados que quieran participar en las tareas de asistencia a la comunidad.

Como parte de la preparación previa, las empresas pueden coordinar el desarrollo o la integración de los programas de comunicaciones de crisis con las actividades existentes de comunicaciones de empleados.

6.3.5 Comunicados para la comunidad de interés/partes interesadas

Durante una crisis, es fundamental que todas las personas afectadas de manera directa o indirecta por la situación reciban comunicados de la empresa. Estos grupos pueden incluir:

- familias de empleados afectados por el accidente;
- organismos regulatorios gubernamentales (p. ej.: autoridades de seguridad y transporte);
- asociaciones mineras nacionales/provinciales/estatales;
- hospitales locales, policía, bomberos y equipos de rescate;
- funcionarios electos y no electos de la localidad o región;
- la junta directiva;
- empleados de otras minas/sitios de proyectos;
- comunidades aborígenes;
- sindicatos, proveedores, clientes, socios comerciales;
- ciudadanos y grupos medioambientales; y
- accionistas.

Como parte de la preparación previa de la empresa, antes del incidente, el equipo corporativo y el equipo local de gestión de crisis deben identificar, priorizar y preparar hojas de contacto para sus partes interesadas principales, con el fin de asegurar que no falte ninguna y para evitar repetirlos. También se recomienda que la empresa se reúna regular o anualmente con el personal jerárquico de las autoridades locales de respuesta ante emergencias.

Durante una crisis, la posibilidad de comunicarse directamente con estas personas, grupos y organizaciones estará entre los intereses inmediatos y a largo plazo de la empresa. Las comunicaciones directas ayudan a crear y mantener confianza en la empresa durante un período crítico. Además, los medios pueden recurrir a tales fuentes de información sobre el incidente y van a hacerlo. Esto es especialmente cierto para las organizaciones de respuesta ante emergencias públicas.

Para asegurarse de que los mensajes de la empresa se distribuyan lo antes posible y para evitar que se transmita información contradictoria, las empresas deben mantener listas de correo electrónico y números de teléfono/fax de las organizaciones y partes interesadas principales, así como de su personal de comunicaciones, para poder enviarles la información clave. Esto también le da a la empresa la oportunidad de tener terceros que transmitan sus mensajes clave. Vea el Apéndice K del organigrama de partes interesadas de muestra.

6.3.6 Información de referencia

Después de un accidente, no habrá tiempo para buscar y escribir información de referencia de la empresa, sus operaciones y procedimientos. La mayor parte de esta información se puede escribir, reunir y aprobar con anticipación. La información de referencia incluye comunicados de prensa iniciales con espacios para completar según el accidente o incidente, hojas de hechos, resúmenes, fotos, videos, preguntas frecuentes, etc. (vea el Apéndice M).

En el mundo global de la actualidad, las comunicaciones electrónicas son importantes dentro de las comunicaciones de crisis. Está demostrado que el uso de sitios web es una herramienta invaluable para que las empresas transmitan información a sus partes interesadas principales y viceversa. Sin embargo, muchas empresas están desarrollando sitios web fantasma o páginas de presentación dedicados especialmente a los comunicados de crisis.

Los sitios web fantasma o páginas de presentación se diseñan especialmente para tener solo información específica de la crisis, por ejemplo, comunicados de prensa, resúmenes, hojas de hechos, preguntas frecuentes y otros materiales que se colocarán en el sitio y se publicarán rápidamente. El sitio web fantasma le permite a la empresa brindarles a las partes interesadas clave información clara y concisa sobre la situación de crisis sin tener que navegar por la página web de la empresa. Este sitio puede llevar a los visitantes al sitio web existente de la empresa y también a sitios de otras partes interesadas claves. Y, lo que es más importante, el sitio

dedicado exclusivamente a la crisis demuestra que la empresa es una organización abierta y transparente.

6.3.7 Conferencias de prensa

Durante una crisis, incluso las actividades de rutina como las conferencias de prensa adquieren más complejidad. Dado que existen muchísimos otros aspectos que demandan atención, pueden olvidarse o pasarse por alto detalles menores. Por lo tanto, una lista de verificación puede ser un recordatorio invaluable (ver el Apéndice N).

Como parte de la preparación previa de la empresa, antes del incidente, el coordinador de comunicaciones de crisis puede asignar salas o áreas en los sitios mineros y en la sede principal, para realizar los informes de medios y las conferencias de prensa. En algunas circunstancias, la empresa se verá obligada a dar informes o conferencias de prensa fuera del sitio de operaciones; si esto es una posibilidad, le convendrá identificar sitios alternativos con anticipación.

También se recomienda que las empresas consideren establecer una cuenta de Skype que esté lista para realizar entrevistas en directo con los medios y redes sociales desde el sitio de operaciones para darle autenticidad a sus mensajes.

7. INFORMES

Es importante que el equipo de gestión de crisis lleve a cabo reuniones diarias de informes para revisar los hechos del día y debatir sobre problemas emergentes. Estas reuniones pueden ayudar a identificar efectos secundarios de una crisis que pueden afectar la capacidad de una empresa para manejar la situación.

Por ejemplo, a partir de las consecuencias del huracán Andrew en 1992, las empresas de telefonía descubrieron que una de las faltas principales en el sur de Florida no eran los polos, cables o interruptores, sino los centros de día. Muchos de los empleados de las operaciones de campo de las empresas tenían hijos y recurrían al centro de día. Cuando el huracán destruyó los centros o estos no podían funcionar por la falta de personal, algunos trabajadores tenían que quedarse en sus casas para cuidar a sus hijos, por lo tanto, se reducía la fuerza de trabajo en el momento que más se necesitaba. Las empresas resolvieron el problema al solicitar a empleados jubilados que atendieran temporariamente los centros de día; de esa manera se liberó al personal y se restableció la red telefónica.

Como se indicó anteriormente, las crisis adicionales también pueden surgir como una repercusión de la crisis original. Los informes pueden identificar otros acontecimientos, como investigaciones del gobierno federal, provincial o local, demandas y sanciones financieras, pérdidas del negocio, modificaciones en la gestión y desposeimientos.

El presidente del equipo de gestión de crisis debe dirigir las reuniones de informes. En los primeros días de la crisis, el presidente también debe considerar organizar reuniones breves por la mañana para revisar los acontecimientos que ocurrieron por la noche. Se incluye una lista de asuntos clave que deben ser revisados en una reunión informativa, en el paso 8 del ejemplo de plan de crisis que se encuentra en la cuarta sección de la segunda parte de esta guía.

8. CAPACITACIÓN

El plan de gestión de crisis y el plan de respuesta ante emergencias de cada sitio de operaciones se deben revisar anualmente¹. Mediante los programas de orientación de gestión de crisis y ejercicios de simulación de crisis, se puede probar el grado de comprensión que los integrantes del equipo y suplentes tienen de estos planes y de las funciones y responsabilidades específicas dentro de ellos.

Ciertos empleados, como los asistentes administrativos y el personal de seguridad, probablemente se encuentren involucrados en las primeras etapas de una crisis. Es importante identificar a estas personas para que se capaciten, a fin de que puedan actuar correctamente, por ejemplo, ante las primeras preguntas de los medios.

Algunos integrantes de los equipos corporativos y locales de gestión de crisis pueden requerir una capacitación más específica y detallada respecto de sus responsabilidades dentro de los equipos de gestión de crisis correspondientes. Esto puede incluir una capacitación más profunda sobre aptitudes de gestión de crisis, capacitación sobre medios de comunicación y gestión de extorsiones y secuestros. Si la empresa ha desarrollado o realizado grandes modificaciones en el plan de gestión de crisis, se recomienda que lleve a cabo seminarios de actualización para el equipo corporativo y local de gestión de crisis y los suplentes.

Los ejercicios de simulación de crisis ayudan a actualizar esta formación de manera anual. Existen cuatro grandes categorías de ejercicios de simulación que una empresa puede emplear para evaluar su plan. El coordinador de comunicaciones o de crisis puede coordinar la capacitación.

8.1 Ejercicio de capacitación en gestión

Cuando se necesita demostrar cómo se desarrolla y avanza una crisis, las dramatizaciones pueden poner a los gerentes bajo presión. Con cada jugador definido según ciertas características, incluido el cargo ejecutivo, la personalidad, los objetivos empresariales y la agenda personal, el equipo de gestión debe tratar situaciones planteadas por estímulos externos.

La acción es observada por una audiencia que participa en el análisis de los escenarios desarrollados ante ellos. Los juegos de gestión ofrecen la oportunidad de demostrar características realistas de las crisis y técnicas de gestión recomendadas.

8.2 Debates de mesa

En función de un calendario de eventos, el instructor le ofrece al equipo de gestión de crisis o al grupo de gestión una serie de situaciones que deben analizar y discutir antes de tomar decisiones y llevar a cabo acciones.

¹ El indicador de capacitación en gestión de crisis de la iniciativa HMS estipula que los ejercicios de mesa deben llevarse a cabo anualmente a nivel corporativo y local, mientras que los ejercicios completos de simulación de crisis se deben realizar localmente, una vez cada tres años.

Se ejerce presión por medio de una complejidad y frecuencia de problemas cada vez mayor en donde el equipo de instructores plantea temas desde las distintas perspectivas de público externo. Esta técnica se ha utilizado para grupos sin experiencia, con el fin de crear equipos o como una introducción a otros formatos de simulación.

8.3 Sesiones semiactivas

El formato más utilizado reúne a un equipo de gestión de crisis o grupo ejecutivo para practicar los planes y procedimientos que ya están en funcionamiento. Se representa una situación en crecimiento constante mediante la participación de actores, llamadas telefónicas, medios impresos preparados, emisiones televisivas y radiales grabadas, blogs y tweets todos dentro de la sala de crisis.

El ejercicio general lo dirige y controla un equipo de facilitadores que gestiona el desarrollo de escenarios en respuesta a las decisiones tomadas y acciones realizadas por los jugadores. En cualquier momento, se puede detener el ejercicio para debatir puntos críticos o para analizar los eventos y las decisiones clave. Al final del ejercicio, se lleva a cabo una evaluación del rendimiento para destacar lo aprendido, de modo que la empresa pueda decidir los pasos adecuados que se deben tomar para mejorar los planes de crisis y capacitar mejor a las personas.

8.4 Simulacro de crisis completo

En este tipo de ejercicio, se invita a los jugadores desprevenidos a que asistan a una conferencia o seminario que se interrumpe repentinamente por un anuncio de una crisis, lo que provoca que los participantes cambien a un modo de respuesta de crisis espontáneo.

El problema se desarrolla a medida que los actores y medios en directo construyen el escenario y crean un ambiente de crisis. Una vez que fluyen los eventos, el equipo de facilitadores interrumpe el ejercicio para confirmar que la situación es un ejercicio y para explicar las reglas básicas necesarias —tiempo del escenario, limitaciones en las comunicaciones, restricciones de seguridad— y luego continúa el ejercicio.

Si bien el ejercicio se describe en detalle a través de un guion, los eventos responden a las decisiones y acciones de los jugadores. Los jugadores reciben presión proveniente de las llamadas de los medios, demandas de entrevistas televisivas y radiales, activistas y funcionarios de gobierno furiosos, todos ellos exigiendo medidas, respuestas, información, ayuda y consuelo.

Al final del ejercicio, los directivos se habrán esforzado al máximo y estresado, se habrán expuesto los procedimientos, se habrán defendido los planes y probado las habilidades de gestión de medios. El día concluye con el debate y evaluación de las medidas futuras.

9. REVISIÓN

El plan corporativo y los planes locales de gestión de crisis y comunicaciones, así como los planes locales de respuesta ante emergencias se deben revisar con frecuencia para asegurar que siguen dando respuesta a las necesidades de las áreas operativas y de la empresa, y reflejan adecuadamente los riesgos asociados con las operaciones de la empresa.² También es importante que los planes se mantengan actualizados con las mejores prácticas y experiencias relevantes de otros sectores de la industria.

La revisión asegura que cada plan se adapte a todas las modificaciones importantes dentro de una empresa y sus operaciones, incluidos los riesgos adicionales asociados a las operaciones y proyectos de una empresa. El coordinador de crisis debe ser responsable de reunir con regularidad todas las modificaciones en los números de teléfono, direcciones y otra información de los integrantes del equipo de gestión de crisis para distribuir las actualizaciones de los planes a todos los integrantes del equipo, suplentes y sitios de operaciones.

Es importante que el plan de gestión de crisis se trate como un documento controlado y confidencial. Se debe implementar los procedimientos para asegurar que todos los titulares registrados del documento reciban las actualizaciones a medida que se producen, y que cada integrante del equipo de gestión de crisis tenga una copia actual. Esto aplica para el caso en que el plan de gestión de crisis y comunicaciones se gestiona de manera digital o a través de documentos de papel controlados.

Después de que se resuelva la situación de crisis, se aconseja que, como informe adicional, el equipo de gestión de crisis lleve a cabo un análisis de su eficacia en la implementación del plan de gestión de crisis. El equipo puede formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se pudo haber evitado la crisis o reducido su magnitud?
- ¿Qué funcionó bien (y qué no) durante la respuesta inicial a la crisis?
- ¿Qué tan bien funcionaron nuestros planes de contingencia?
¿Qué más se necesitó?
- ¿Cuál es nuestra evaluación de la cobertura de redes sociales y medios de comunicación? ¿Podría haberse manejado de una manera más eficaz?
- ¿Quién en la organización realmente se destacó en términos de su contribución?
- ¿Cuáles son las lecciones que aplicaríamos "si tuviéramos que hacerlo todo de nuevo"?

Además del informe interno del equipo de gestión de crisis, la empresa quizás quiera salir la organización para determinar su eficacia después de que transcurra un período apropiado. Esto se puede lograr a través de una o más de las siguientes iniciativas.

² El indicador de revisión de la gestión de crisis de la iniciativa HMS estipula que los planes de crisis deben actualizarse cada vez que hay una modificación en los integrantes del equipo de crisis, una modificación en la empresa, o cada 18 a 24 meses.

9.1 Realizar entrevistas con las partes interesadas externas

Este es un método informal para determinar de qué manera las partes interesadas externas importantes vieron las medidas de la empresa durante la crisis. Esto lo puede llevar a cabo la empresa o un tercero.

9.2 Encuesta a las partes interesadas internas

Los integrantes de la gestión de crisis evalúan cada sección del plan de crisis en lo que respecta al público interno (p. ej.: el funcionamiento de los teléfonos, la tecnología y otros medios de comunicación) y determinan si los empleados sintieron que estuvieron bien informados durante la crisis.

La empresa también puede considerar la realización de entrevistas a los empleados y directivos superiores para determinar sus percepciones e inquietudes sobre el modo en que se trató la crisis. Esto se puede realizar a través de un tercero para asegurar la confidencialidad y para que la empresa reciba una evaluación precisa de su rendimiento.

9.3 Evaluar las relaciones con los medios de comunicación

El departamento de comunicaciones corporativo de la empresa o un tercero puede llevar a cabo una evaluación interna, luego de la crisis, de las relaciones con los medios para determinar la eficacia en esa área y cualquier lección aprendida que pueda incorporarse para el futuro.

9.4 Realizar un análisis de contenidos de la cobertura de todos los medios y redes sociales

El departamento de comunicaciones debe analizar la cobertura de la crisis por parte de todos los medios y redes sociales y preparar un informe.

9.5 Agradecimiento

Como una buena práctica empresarial, es importante recordar a los colaboradores externos que ayudaron a la empresa a alcanzar un resultado positivo. La empresa querrá extender su agradecimiento a los gobiernos, líderes de comunidades locales, personal de servicios de emergencia, sindicatos y demás personas que ayudaron a la empresa durante la crisis.

Después de este análisis, se deben realizar modificaciones en el plan de gestión de crisis en aquellas áreas en donde se necesiten mejoras. Una vez que se realizan las modificaciones, se debe volver a distribuir el plan de crisis y se deben incorporar las modificaciones realizadas mediante actividades de capacitación continua.

10. RESUMEN

A continuación, se presenta una lista de verificación que resume los componentes clave que se requieren para el desarrollo o la evaluación del plan de gestión de crisis.

Inicio de un plan de gestión de crisis y comunicaciones

- Recibir el respaldo del presidente y director ejecutivo (o su equivalente) para el programa de planificación de gestión de crisis y comunicaciones.
- Establecer un comité de planificación de gestión de crisis y comunicaciones multidisciplinario integrado por el personal local y corporativo.

Vulnerabilidad ante la crisis

- Revisar y definir los riesgos o amenazas y probabilidades de crisis que enfrenten la empresa y sus operaciones en respuesta a los riesgos identificados.
- Desarrollar y coordinar una evaluación del grado de preparación ante la crisis que tienen el plan corporativo y los planes locales de gestión de crisis.

Objetivos y alcance del plan de gestión de crisis y comunicaciones

- Desarrollar guías para la gestión de situaciones de crisis.
- Revisar y clasificar situaciones de crisis y de emergencia reales y posibles.

Organización del equipo de gestión de crisis

- Desarrollar una estructura organizativa y un mecanismo de informes para el equipo corporativo y los equipos locales de gestión de crisis.
- Desarrollar funciones y responsabilidades para los integrantes del equipo corporativo y los equipos locales de gestión de crisis.

Activación de un plan de gestión de crisis y comunicaciones

- Preparar un protocolo local y corporativo de notificación de crisis.
- Desarrollar un perfil de evaluación de la crisis.
- Desarrollar protocolos para manejar posibles crisis.
- Coordinar el establecimiento y gestión de un centro de control de crisis y materiales de apoyo asociados en el lugar o de manera virtual.

Comunicación en una crisis

- Desarrollar programas de capacitación y protocolos de comunicaciones de crisis.
- Establecer funciones de control de medios y redes sociales.
- Preparar hojas de contacto de los medios de comunicación principales y hojas de registros de llamadas telefónicas de medios y partes interesadas.
- Coordinar programas de comunicaciones de crisis para los empleados.
- Identificar y priorizar las partes interesadas principales y preparar hojas de contacto.
- Desarrollar materiales de comunicación con antecedentes clave con anterioridad.
- Establecer un sitio web de comunicaciones de crisis o página de presentación.
- Coordinar la preparación de instalaciones de conferencias de medios en el lugar.

Informes

- Desarrollar una lista de verificación de informes.

Capacitación

- Preparar ejercicios de simulación de crisis para evaluar planes locales y corporativos de gestión de crisis.
- En caso de ser necesario, proveer capacitación más detallada y específica a los equipos de gestión de crisis.

Revisión

- Realizar revisiones de los planes de gestión de crisis locales y corporativos.

SEGUNDA PARTE:

MINING INC.

EJEMPLO DE PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

Fecha

Número de copia

Esta copia pertenece a:

1. INTRODUCCIÓN

Mining Inc. se compromete a alcanzar la excelencia operativa en todos los aspectos de su actividad comercial. Sin embargo, nada probará nuestra reputación corporativa en mayor medida que nuestro comportamiento después de una situación de crisis.

En el entorno de medios global de la actualidad, una situación de crisis puede captar la atención del mundo en cuestión de minutos. Una empresa puede ser presionada hacia el centro de atención de los medios de prensa, y sus acciones ser evaluadas exhaustivamente por las comunidades financieras y de inversión, y por los gobiernos, empleados, accionistas, líderes de comunidades y otros grupos de influencia cuya información e imagen pública de la empresa se verán afectadas, en un primer momento, a partir de esos informes de noticias. Si no se maneja correctamente, esta atención puede dificultar la capacidad de la empresa para gestionar la crisis y puede producir el debilitamiento del precio de sus acciones y afectar la confianza de las partes interesadas.

En caso de que surja una crisis, debemos ser capaces de:

- gestionar la crisis de manera efectiva y profesional para proveer el apoyo necesario a nuestra gente y reducir el impacto en nuestras operaciones y negocios;
- brindar el apoyo adecuado a las personas que han sido perjudicadas por nuestras operaciones;
- ayudar a los medios de prensa a enfocarse en hechos conocidos (sin especulación) y en nuestras acciones positivas;
- mantener la confianza del público y los accionistas sobre nuestra capacidad para gestionar la crisis de manera eficaz; y
- Mantener en funcionamiento la empresa de manera segura, eficaz y eficiente durante el transcurso de la crisis.

Se ha diseñado este plan para asistir al equipo de gestión de crisis de Mining Inc. al responder en las primeras horas críticas de una situación de crisis.

Si alcanzamos estos objetivos, ayudaremos a proteger no solo la reputación de la empresa durante la crisis sino también nuestra capacidad de mantener la confianza del público sobre nuestras operaciones en el futuro.

John Smith
Presidente y director ejecutivo
Mining Inc.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo del plan de gestión de crisis y comunicaciones de Mining Inc. es determinar y suministrar guías para la gestión profesional y exitosa de las crisis que afecten a Mining Inc., nuestros empleados, sus familias, los contratistas y nuestras comunidades. El plan tiene los siguientes objetivos específicos:

- eliminar cualquier amenaza para la vida o la seguridad de nuestros empleados, contratistas y proveedores;
- proteger el medio ambiente;
- asegurar una comunicación rápida, abierta y honesta con los afectados;
- llevar a cabo todas las actividades corporativas como un ciudadano empresarial responsable;
- restablecer de manera segura y eficaz las operaciones normales de la empresa, rápida y efectivamente;
- minimizar el daño comercial; y
- prevenir la recurrencia de incidentes.

Existen dos tipos de incidentes que están sujetos a la gestión de crisis: la crisis operativa y la crisis no operativa.

Crisis operativas

- **Emergencias industriales**, como accidentes que producen lesión grave o daño a la propiedad.
- **Desastres naturales** que amenazan la seguridad de los empleados o ponen en peligro las operaciones.
- **Escape accidental de materiales, como roturas de presas de relaves** o un gran derrame de sustancias químicas, que puede afectar a las personas y el medio ambiente.

Crisis no operativas

- **Emergencias médicas** en localidades donde la atención médica de calidad no exista o sea escasa.
- **Amenazas corporativas o relacionadas con la actividad comercial** como litigios, delitos económicos, problemas del mercado y otros asuntos que tengan un impacto significativo en la empresa.
- **Problemas en el lugar de trabajo**, como acoso sexual, violencia laboral, denuncias de conducta poco ética, etc.
- **Incidentes con personas extraviadas**, relacionados con circunstancias delictivas o no delictivas.
- **Riesgos de seguridad y de carácter político**, como extorsiones, amenazas de bomba, sabotajes, disturbios políticos o civiles, empleados insatisfechos,

detenciones ilegales por parte de las autoridades y actividades de guerrilla o insurgentes.

- **Cualquier otra situación** que amenace la salud y seguridad de los empleados o de las comunidades en donde opera la empresa.

3. EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS

El equipo de gestión de crisis de Mining Inc. estará integrado por los siguientes integrantes y sus suplentes.

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	NOMBRE
Presidente Suplente	Operaciones	
Coordinador del equipo de gestión de crisis Suplente	Salud y seguridad ambiental	
Vocero Suplente	Asuntos Corporativos	
Coordinador de comunicaciones Suplente	Asuntos Corporativos	
Recursos Humanos Coordinador Suplente	Recursos Humanos	
Asesor legal Suplente	Legal	
Asistente administrativo		

El equipo de gestión de crisis se expandirá con más integrantes, según la naturaleza de la crisis. Los números de contacto del equipo de gestión de crisis y los suplentes se pueden encontrar en el Apéndice B. Las responsabilidades de cada integrante del equipo se pueden encontrar en el Apéndice D.

Se puede añadir personal adicional al equipo si es necesario. El personal adicional puede incluir expertos (p. ej. un psicólogo para ayudar a los empleados en caso de una situación traumática, un especialista en medio ambiente en caso de un accidente medioambiental o un especialista en transporte en caso de una evacuación de emergencia de un zona).

Las responsabilidades del equipo local de gestión de crisis se pueden encontrar en el apéndice E.

4. PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES

Paso 1: Notificación al equipo corporativo de gestión de crisis

- El equipo de gestión de crisis de las operaciones locales debe contactar a un integrante del equipo corporativo de gestión de crisis.
- Se puede notificar al equipo de gestión de crisis contactando a cualquier integrante del equipo (ver Apéndices A y B).
- Se debe utilizar el contacto directo por voz. No existe ninguna garantía de que se recibirá o mirará un fax o correo electrónico.
- Para contactarse con el equipo las 24 horas del día, los 7 días de la semana desde cualquier parte del mundo, llame al número de asistencia de emergencia (Canadá) al (XXX) XXX-XXXX. Se aceptan las llamadas por cobrar.

Contacto - Número de contacto de emergencias - (XXX) XXX-XXXX

Diga que usted está con Mining Inc. y que desea notificar una situación al equipo de gestión de crisis.

Paso 2: Notificación/confirmación

Notificación al director ejecutivo

- El presidente del equipo de gestión de crisis o un integrante designado debe advertirle al director ejecutivo sobre la crisis.

Notificación de integrantes adicionales de un equipo de gestión de crisis

- Si se necesita convocar una reunión del equipo de gestión de crisis, el presidente o el coordinador del equipo les notificarán de inmediato a los integrantes adicionales según corresponda para que se reúnan en el centro de control de crisis (ver Apéndice P).
- Se designará a un asistente administrativo superior para que ayude al equipo de gestión de crisis. El asistente iniciará y llevará un diario de eventos.

Confirmar que el equipo local de gestión de crisis esté en su lugar

- El coordinador del equipo de crisis debe confirmar que el equipo local de gestión de crisis y sus integrantes estén en el lugar.

Paso 3: Transmitir todas las inquietudes de los medios/partes interesadas al vocero designado

- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis confirmará al vocero designado en el sitio del proyecto o sitio de operaciones.
- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis confirmará recepción y dirigirá todas las llamadas de los medios y partes interesadas al asistente del vocero designado.
- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis notificará a todos los empleados de la sede central mediante correo electrónico y correo por voz que todas las llamadas de medios que se reciban respecto del incidente de la crisis se derivarán al asistente del vocero designado.
- El asistente del vocero designado registrará todas las inquietudes de los medios y partes interesadas (ver registro en el Apéndice L). Bajo ninguna circunstancia las llamadas de los medios se dirigirán al vocero a menos que exista una autorización.
- El vocero designado de la empresa y la persona a cargo de coordinar las comunicaciones de crisis de toda la empresa será:

Puesto

Teléfono

Fax

Teléfono del domicilio (no se proporciona a los medios)

Celular

Dirección de correo electrónico (principal)

Dirección de correo electrónico (secundaria)

Los voceros suplentes son:

Puesto

Teléfono

Fax

Teléfono del domicilio (no se proporciona a los medios)

Celular

Dirección de correo electrónico (principal)

Dirección de correo electrónico (secundaria)

Puesto

Teléfono

Fax

Teléfono del domicilio (no se proporciona a los medios)

Celular

Dirección de correo electrónico (principal)

Dirección de correo electrónico (secundaria)

Paso 4: Evaluación del incidente

- El coordinador corporativo de gestión de crisis colaborará con el coordinador del equipo local para reunir información sobre la emergencia y enviarla al equipo corporativo. Vea el Apéndice G sobre la hoja para reunir los hechos relacionados con la crisis.
- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis realizará lo siguiente:
 - asignar personal de comunicaciones para iniciar el control de medios nacionales e internacionales, e Internet, y enviar toda la información relacionada con la situación de crisis al equipo corporativo de gestión de crisis inmediatamente después de su recepción;
 - asignar personal de comunicaciones para controlar el sitio web de la empresa y las cuentas de correo electrónico para verificar solicitudes de información. Todas las solicitudes deben ser enviadas al asistente del vocero de la empresa; y
 - consultar el plan de gestión y comunicaciones y actualizar según sea necesario.
- Según la gravedad del incidente, el director ejecutivo o el presidente del equipo corporativo de gestión de crisis puede enviar los recursos adecuados para ayudar a gestionar la crisis, como un representante de la sede de la empresa al lugar del incidente para que sea un recurso corporativo para el equipo local de gestión de crisis.

Paso 5: Preparar la declaración corporativa preliminar, comunicado de prensa e información de referencia

- Para asegurarse de que la información inicial sobre el incidente sea transmitida de forma precisa y consistente a los medios y partes interesadas principales, el coordinador corporativo de comunicaciones de crisis deberá colaborar con el equipo local de gestión de crisis para redactar una declaración de medios preliminar. (Vea el borrador de la declaración de medios preliminar en el Apéndice I).
- La declaración preliminar y otros materiales para los medios (comunicado de prensa, información de referencia) deben ser aprobados según el protocolo corporativo de comunicación de crisis.
- En caso de ser necesario, el coordinador corporativo de Recursos Humanos deberá preparar un informe para las familias de las víctimas.

- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis y el coordinador corporativo de Recursos Humanos redactarán una declaración similar para los empleados de toda la empresa, que deberá ser aprobada.

Paso 6: Contactar a los medios/partes interesadas principales

- En caso de ser necesario, antes de publicar la declaración preliminar o los materiales para los medios (comunicado de prensa, información de referencia), el coordinador corporativo de Recursos Humanos se contactará con las familias de las víctimas.
- Después de la aprobación de la declaración para los empleados, la declaración se transmitirá a los empleados locales y luego a los empleados de toda la empresa.
- El coordinador corporativo de comunicaciones de crisis colaborará con el equipo local para coordinar la transmisión del comunicado de prensa a los medios y los empleados en simultáneo.
- El coordinador corporativo de comunicación de crisis utilizará el sitio web existente de la empresa o activará el sitio web fantasma para crisis. El sitio web incluirá toda la información pertinente sobre el incidente, tal como:
 - declaraciones corporativas;
 - comunicados de prensa;
 - información de antecedentes;
 - preguntas y respuestas;
 - enlaces a otras páginas web; y
 - contactos/números de teléfono importantes.
- Después de la aprobación y publicación de la declaración corporativa preliminar, el vocero corporativo devolverá las llamadas enumeradas en la hoja de registro de llamadas telefónicas de medios tan pronto como sea posible
- Los voceros del equipo local y corporativo de gestión de crisis llamarán a las partes interesadas antes de la publicación de la declaración preliminar en los medios o en simultáneo. Las partes interesadas incluyen, entre otros:
 - líderes de comunidades;
 - la junta directiva;
 - organizaciones gubernamentales;
 - asociaciones mineras;
 - clientes principales;
 - empresas mineras cercanas;
 - líderes de comunidades aborígenes;
 - inversores/analistas; y
 - embajadas.

Paso 7: Preparar la sala de medios

- En caso de que el incidente requiera que se lleve a cabo una conferencia de prensa, el equipo corporativo de gestión de crisis tendrá una sala de medios exclusiva dentro de la oficina corporativa o en una ubicación externa cercana.
- Asignar un coordinador para la sala de medios (vea el Apéndice N).
- No permitir que los medios ingresen a la oficina del equipo de gestión de crisis o a las oficinas de los directivos. Coordinar la seguridad de la sala.
- Contactar a la recepción y al asistente del vocero designado para informarles sobre el lugar de la conferencia de prensa.

Paso 8: Informe

- El presidente y el equipo corporativo de gestión de crisis revisarán los eventos del día y debatirán asuntos emergentes y necesidades adicionales de comunicación y logística.
- Los informes diarios deben:
 - actualizar la información sobre las personas lesionadas y a las familias de los empleados afectados;
 - revisar el impacto en los empleados y en la comunidad;
 - revisar/debatir necesidades logísticas adicionales;
 - revisar/debatir los intereses actuales de los medios y las redes sociales y el foco de las preguntas o comentarios;
 - revisar/debatir el programa de trabajo del día siguiente;
 - garantizar la seguridad continua de los empleados, contratistas y comunidad;
 - corregir información errónea a través de la supervisión de medios y redes sociales;
 - comunicarse regularmente con los empleados para describir las acciones que la empresa está llevando a cabo y el impacto en los trabajos de los empleados;
 - asegurar que se haya agradecido adecuadamente la respuesta ante emergencias de la comunidad y equipos de rescates involucrados; revisar el interés y respuesta al gobierno/regulador a la fecha; y
 - revisar la necesidad de reemplazos/respaldo para el equipo de gestión de crisis.

APÉNDICES

APÉNDICE A: EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	NOMBRE
Presidente Suplente	Operaciones	
Coordinador del equipo de gestión de crisis Suplente	Salud y seguridad ambiental	
Vocero Suplente	Asuntos Corporativos	
Comunicaciones Coordinador Suplente	Asuntos Corporativos	
Recursos Humanos Coordinador Suplente	Recursos Humanos	
Asesor legal	Legal	
Asistente administrativo		

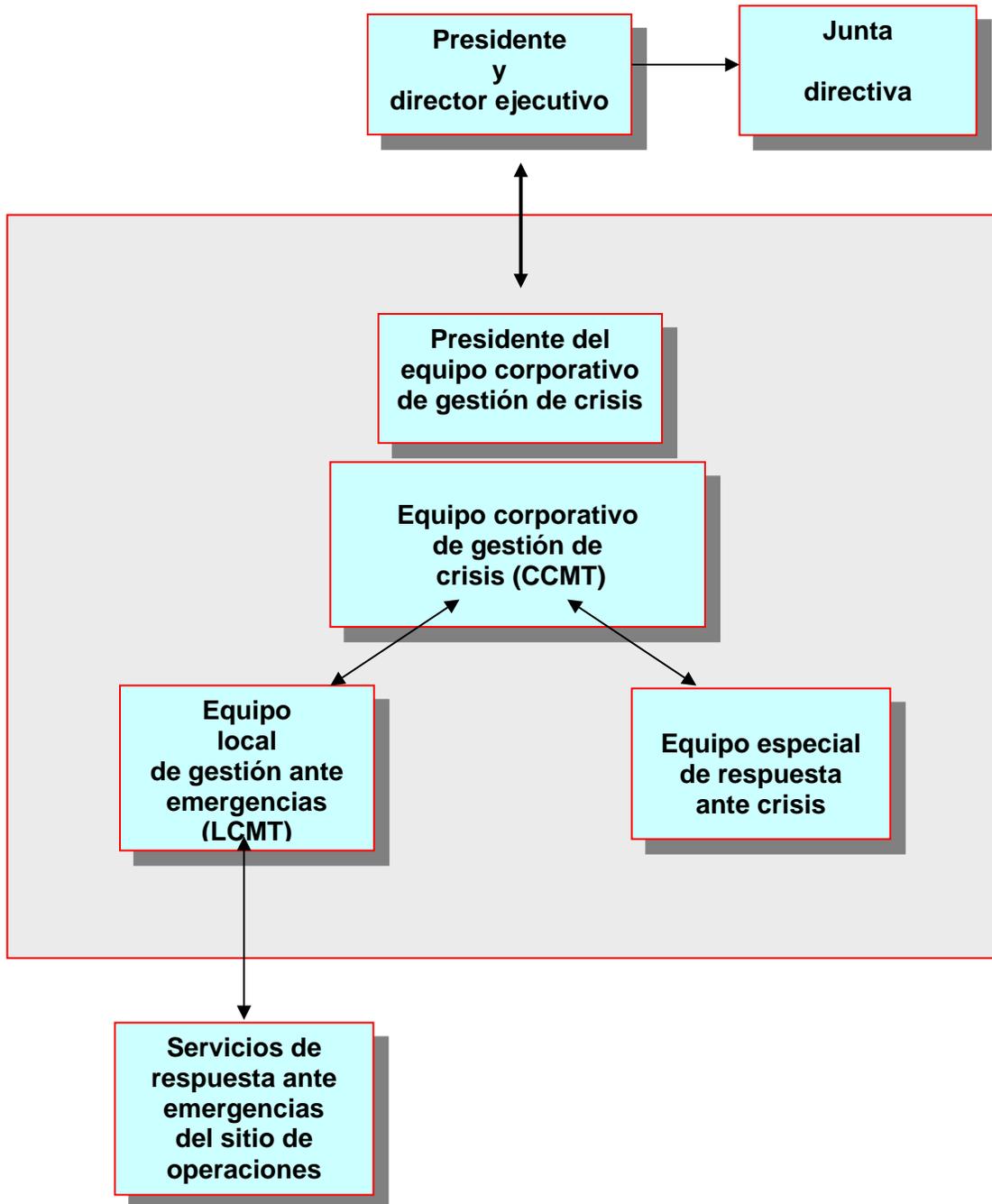
SUPLENTES DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	NOMBRE
Integrante	Salud y seguridad ambiental	
Integrante	Asuntos Corporativos	
Integrante	Finanzas	
Integrante	Exploración	
Integrante	Ingeniería	
Integrante	Relaciones con inversores	

APÉNDICE B: LISTA DE CONTACTOS DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS

FUNCIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS	NOMBRE	CARGO	SECRETARÍA/NÚMERO:	NÚMEROS DE CONTACTO	CORREO ELECTRÓNICO
		Director ejecutivo			
Presidente		Vicepresidente, Operaciones			
Suplente		Vicepresidente, Evaluación de			
Coordinador de Crisis		Director, Salud y Seguridad			
Suplente		Director, Planificación			
Vocero		Vicepresidente, Asuntos			
Suplente		Gerente, Asuntos Corporativos			
Coordinador de Comunicaciones		Gerente, Relaciones			
Suplente		Gerente, Relaciones con			
Coordinador de Recursos		Vicepresidente, Recursos			
Suplente		Director, Recursos			
Legal		Asesor legal			
Suplente		Asistente del asesor legal			
Suplente		Salud y Seguridad			
Suplente		Asuntos Corporativos			
Suplente		Finanzas			
Suplente		Exploración			
Suplente		Ingeniería			
Suplente		Relaciones con inversores			

APÉNDICE C: ORGANIGRAMA DE CRISIS SUGERIDO



APÉNDICE D: RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE CRISIS

PRESIDENTE

El presidente del equipo corporativo de gestión de crisis es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Es responsable de supervisar el desarrollo e implementación del plan corporativo de gestión de crisis.

Durante una crisis

- Gestiona la respuesta general de la empresa a la crisis y mantiene al director ejecutivo completamente informado sobre todos los acontecimientos.
- Organiza reuniones del equipo de gestión de crisis, determina su composición y asigna recursos adicionales, si es necesario.
- Asiste al vocero en las comunicaciones con las partes interesadas principales.
- Asesora sobre la función de comunicaciones al presidente y director ejecutivo.
- Determina la asignación de recursos adicionales para el equipo de gestión de crisis.
- Informa a ejecutivos de otras empresas si es necesario.
- Asegura que se realicen informes completos después de la resolución de la crisis.

COORDINADOR DE CRISIS

El coordinador de crisis es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Asegura que el plan de gestión de crisis se actualice con regularidad y se modifique según sea necesario, con las aprobaciones necesarias.
- Distribuye el plan de gestión de crisis y las modificaciones a los integrantes del equipo de gestión de crisis, suplentes y otros directivos, según corresponda.
- Asegura que el conocimiento del plan se transmita a los empleados clave, en particular, a los empleados de operaciones.
- Garantiza que el equipo de gestión de crisis se reúna al menos una vez al año para mantener actualizados los conocimientos y la capacitación, si es necesario.
- Organiza capacitaciones y simulaciones de crisis para las personas que participan en el equipo de gestión de crisis.
- Prepara y mantiene un centro de control de gestión de crisis, tal como se describe en el Apéndice P, para que esté listo para funcionar.
- Asegura que se transmita la información sobre los riesgos políticos y de seguridad, que pueden afectar a la seguridad del personal de la empresa.

Durante una crisis

- Asegura que se le notifique al presidente sobre la crisis.
- Actúa como un conducto que reúne información para el equipo.
- Reúne información según la guía del Apéndice G.
- Mantiene actualizado al presidente acerca de todos los acontecimientos e información.
- Convoca reuniones del equipo de gestión de crisis según lo indique el presidente.
- Informa a los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis sobre los acontecimientos que no requieran tomar una decisión y, de esa manera, alivia al equipo de la necesidad de realizar reuniones innecesarias.
- Transfiere la información y las decisiones del equipo de gestión de crisis al equipo local y mantiene contacto con ellos.
- Establece comunicaciones seguras.
- Garantiza el manejo adecuado y asegura el almacenamiento de los materiales que utilizarán los organismos del orden público como evidencia.

COORDINADOR DE COMUNICACIONES

El coordinador de comunicaciones es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Identifica los recursos dentro y fuera de la empresa para supervisar la respuesta de los medios y partes interesadas a nivel global.
- Desarrolla un sitio web fantasma para crisis o página de presentación para la distribución de materiales de comunicación de crisis.
- Lleva a cabo una auditoría de los medios y de las redes sociales en las áreas operativas clave y determina una fuente para el servicio de supervisión de medios en los países en donde la empresa tiene operaciones.
- Busca proveedores de servicios de relaciones públicas y de traducción en las áreas operativas clave.
- Prepara material de referencia para utilizar en una situación de crisis.

Durante una crisis

- Indica a la recepción de la oficina y a los empleados que transfieran todas las llamadas de los medios al vocero designado.
- Asegura que los servicios de supervisión de Internet y medios regionales o mundiales estén en funcionamiento y activados según se requiera y controla si hay preguntas en el sitio web.
- Redacta declaraciones preliminares, comunicados de prensa y otros materiales para la aprobación del equipo corporativo de gestión de crisis.
- Desarrolla la estrategia de comunicaciones de crisis y provee declaraciones aprobadas, mensajes importantes y otro tipo de información a los medios, empleados y demás partes interesadas principales, en nombre de la empresa.
- Informa y prepara al vocero para las entrevistas de medios.

- Analiza y envía de inmediato todas las noticias al equipo de crisis a medida que están disponibles.

VOCERO

El vocero es responsable de ser el representante de la empresa ante los medios y demás partes interesadas corporativas clave. Como parte del equipo de gestión de crisis, el vocero deberá asistir al coordinador de comunicaciones en el desarrollo de mensajes, así como así en la preparación de materiales de comunicación.

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

El coordinador de Recursos Humanos es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Crea y almacena registros confidenciales del personal, como la información de contacto y preguntas de prueba de vida de todos los empleados, especialmente de aquellos que deben vivir, viajar o trabajar en ambientes peligrosos.
- Actualiza la base de datos de los beneficios del empleado y derechos de pensión.

Durante una crisis

- Provee informes a las familias de los empleados que están involucrados en la crisis.
- Suministra ayuda a las familias, de ser necesario.
- Coordina con los terapeutas de duelo para suministrar servicios, de ser necesario.
- Supervisa la confianza general de los empleados y recomienda comunicaciones adecuadas.

ASESOR LEGAL

El asesor legal es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Identifica con anticipación los recursos legales en jurisdicciones extranjeras en donde opera la empresa, y también las restricciones y requisitos legales relacionados con posibles crisis.

Durante una crisis

- Averigua las responsabilidades legales hacia las víctimas y sus familias, incluso el pago de compensaciones.
- Provee asesoramiento sobre el contenido de todos los registros documentales y organiza un almacenamiento seguro.
- Provee asesoramiento sobre recursos para limitar la responsabilidad posible de la empresa en situaciones de crisis.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Se recomienda que antes de un momento de crisis, un grupo de personal de apoyo administrativo reciba capacitación de orientación sobre el centro de control de crisis y sus funciones y responsabilidades correspondientes. Durante la crisis, ofrece respaldo administrativo a los integrantes del equipo de crisis.

FINANZAS

Aunque no sea integrante del equipo de gestión de crisis principal, el departamento de finanzas es responsable de coordinar las siguientes acciones antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Mantiene una cobertura de seguro adecuada.
- Prepara planes para obtener sumas significativas de dinero en efectivo en varias denominaciones y asesora sobre las regulaciones monetarias o de cambio.
- Identifica fuentes para la seguridad, obtención legal, transporte y almacenamiento del dinero en efectivo.
- Establece procedimientos contables para el dinero e información de respaldo sobre su objetivo previsto.

Durante una crisis

- Informa al asegurador sobre la crisis y recopila la información que se necesita para realizar una demanda.

APÉNDICE E: RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO LOCAL DE GESTIÓN DE CRISIS

PRESIDENTE

El presidente del equipo local de gestión de crisis es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Asegura que se desarrolle un plan de gestión de crisis local, que esté bien integrado con el plan de respuesta ante emergencias del sitio de operaciones y que sea compatible con el plan corporativo de gestión de crisis.
- Asegura la capacitación adecuada de todas las personas con responsabilidades específicas en el plan de respuesta ante emergencias o plan de gestión de crisis.
- Asegura las actualizaciones periódicas del plan.
- Provee simulaciones de crisis como parte de la actualización del plan.
- Establece contacto con los funcionarios de gobierno correspondientes.

Durante una crisis

- Es responsable ante los directivos del sitio de operaciones de responder a la crisis en el nivel de división y de mantener informado al presidente/director ejecutivo sobre los acontecimientos.
- Verifica que exista una crisis.
- Determina, tras consultar con los directivos del sitio de operaciones, si una emergencia se atenderá en el nivel de operaciones o si se le dará la categoría de crisis, lo que requerirá que se contacte al equipo corporativo de gestión de crisis.
- Comienza un diario de eventos por escrito.
- Contacta a los consultores de seguridad y establece comunicaciones con ellos.
- Contacta a los funcionarios de gobierno correspondientes y se comunica con ellos.

NOTA: *En sitios de operaciones grandes, algunas de las responsabilidades del presidente pueden ser delegadas a un coordinador del equipo de crisis local.*

COORDINADOR DE CRISIS

El coordinador de crisis es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Asegura que el plan local de gestión de crisis se revise con regularidad y se modifique, si es necesario.
- Identifica y mantiene actualizada una lista de todas las partes interesadas principales, tanto internas como externas, con el fin de poder contactarlas en caso de que surja una crisis.

- Prepara y mantiene el centro de control de crisis, tal como se describe en el Apéndice P.

Durante una crisis

- Establece un sistema de comunicación seguro para contactarse con el equipo corporativo de gestión de crisis.
- Asegura que se le notifique al presidente sobre la crisis o posible crisis.
- Actúa como un conducto que reúne información para el equipo.
- Reúne información según la guía del Apéndice G.
- Mantiene actualizado al presidente acerca de todos los acontecimientos e información.
- Convoca reuniones del equipo de gestión de crisis según lo indique el presidente.
- Informa a los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis sobre los acontecimientos que no requieran tomar una decisión y, de esa manera, alivia al equipo de la necesidad de realizar reuniones innecesarias.
- Transfiere la información y las decisiones del equipo de gestión de crisis al equipo local y mantiene contacto con ellos.
- Establece comunicaciones seguras.
- Garantiza el manejo adecuado y asegura el almacenamiento de los materiales que utilizarán los organismos del orden público como evidencia.
- Controla el acceso de los medios a los empleados y sus familias, en particular las familias de las víctimas.

COORDINADOR DE COMUNICACIONES

El coordinador de comunicaciones es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Identifica los recursos dentro y fuera de la empresa para controlar la respuesta de los medios y redes sociales, a nivel regional y nacional.
- Prepara material de referencia antes de la crisis junto con el coordinador corporativo de comunicaciones de crisis.
- Establece una relación con los medios locales.
- Localiza intérpretes cualificados que puedan trabajar en caso de una crisis.

Durante una crisis

- Indica a la recepción de la oficina local y a los empleados que transfieran todas las llamadas de los medios al vocero designado.
- Asegura que los servicios de supervisión de redes sociales y medios estén en funcionamiento y activados según se requiera, y controla si hay preguntas en el sitio web y cuentas de correo electrónico.
- Junto con el coordinador corporativo de comunicaciones de crisis, redacta materiales preliminares para los medios (es decir, declaraciones, comunicados

de prensa, información de referencia) para que los apruebe el presidente y equipo corporativo de gestión de crisis locales.

- Junto con el coordinador corporativo de comunicaciones de crisis, redacta declaraciones similares para enviarles a los empleados, que deben ser aprobadas por el presidente local y el equipo corporativo de gestión de crisis.
- Desarrolla la estrategia de comunicaciones de crisis y brinda declaraciones, mensajes importantes y otro tipo de documentos informativos (aprobados por el equipo corporativo de gestión de crisis) a los medios, empleados y a demás partes interesadas principales, en nombre de la empresa.
- Informa y prepara al vocero para las entrevistas de medios y participación en las redes sociales.
- Analiza y envía de inmediato todas las noticias al equipo local y corporativo de gestión crisis a medida que están disponibles.
- Informa a los empleados sobre cómo tratar las preguntas de los medios y redes sociales.
- Prepara la sala de medios.

VOCERO

El vocero es responsable de ser el representante de la empresa ante los medios y demás partes interesadas corporativas clave. Como parte del equipo de gestión de crisis, el vocero deberá asistir al coordinador de comunicaciones en el desarrollo de mensajes, así como así en la preparación de materiales de comunicación. Cualquier gerente que se designe para ser vocero deberá recibir una capacitación sobre estrategias de comunicación antes de asumir las responsabilidades de vocero.

SOPORTE ADMINISTRATIVO

Antes de que suceda un incidente, un grupo de personal de apoyo administrativo debe recibir capacitación de orientación sobre el centro de control de crisis y sus funciones y responsabilidades respectivas. Durante la crisis, ofrece respaldo administrativo a los integrantes del equipo de crisis.

RECURSOS HUMANOS

El coordinador de Recursos Humanos es responsable de coordinar las siguientes acciones, antes y durante una situación de crisis.

Antes del incidente

- Crea y almacena registros confidenciales del personal, como la información de contacto y preguntas de prueba de vida de todos los empleados, especialmente de aquellos que deben vivir, viajar o trabajar en ambientes peligrosos.
- Actualiza la base de datos de los beneficios del empleado y derechos de pensión.

Durante una crisis

- Coordina con los terapeutas de duelo para suministrar servicios, de ser necesario.
- Establece comunicaciones con las familias de las víctimas.
- Provee informes a las familias de los empleados que están involucrados en la crisis.
- Suministra ayuda a las familias, de ser necesario.
- Supervisa la confianza general de los empleados y recomienda comunicaciones adecuadas.

APÉNDICE F: EJEMPLO DE PROTOCOLO DE NOTIFICACIÓN DE CRISIS**Nivel uno**

- Los empleados en servicio capacitados para responder a este tipo de emergencias pueden manejar esta situación.

Nivel dos

- Esta situación puede ser manejada por los empleados que respondan a la situación, con la ayuda de sus gerentes o con los compañeros de trabajo que han sido convocados antes de que se retomen las operaciones normales.
- Se debe notificar a la oficina corporativa en el proceso de informe normal.

Nivel tres

- Requiere la ayuda de personas que no están trabajando o están fuera de las instalaciones, proveedores externos, policía local, bomberos o personal de servicios médicos de urgencia.
- Las circunstancias del incidente/problema se conocen afuera de la oficina corporativa o del sitio de operaciones.
- Los medios o partes interesadas llaman o preguntan sobre el incidente.
- Se debe notificar de inmediato al presidente o al coordinador corporativo de gestión de crisis.

Nivel cuatro

- Es una situación fuera de control que afectará a un área extendida y a muchas personas de manera indefinida. Se restringirán las operaciones comerciales normales, y los empleados deberán mantenerse alejados de las tareas de rutina hasta que se resuelva la situación. Los organismos de respuesta locales estarán

a cargo. Puede solicitarse asistencia a organismos de respuesta federales, provinciales o estatales.

- Se debe notificar de inmediato al presidente o al coordinador corporativo de gestión de crisis.

Nota

Los criterios para estas categorías son amplios porque lo que en un primer momento puede parecer una situación de nivel uno o dos, puede ascender a un nivel más alto.

APÉNDICE G: HOJA PARA REUNIR INFORMACIÓN DE HECHOS RELACIONADOS CON LA CRISIS

Nombre/puesto: _____

Sitio de operaciones: _____

Fecha/hora: _____

Proporcione la mayor cantidad de información posible de la lista de preguntas a continuación.

DESCRIBA LO QUE SUCEDIÓ

- ¿Qué sucedió?

- ¿Adónde ocurrió el incidente?

- ¿Cómo ocurrió el incidente?

- ¿Cuándo ocurrió el incidente?

- ¿El incidente representa un peligro inmediato para la salud de las personas o para el medio ambiente?

- ¿Cuántos empleados y no empleados murieron? _____

- ¿Empleados heridos? ¿_____ sin explicar? _____

- ¿No empleados heridos? ¿_____ sin explicar? _____

- ¿Gravedad de las lesiones?

- ¿Se ha informado a las familias de los empleados? Sí___ No___ En caso afirmativo, ¿de qué modo?:

- ¿Se ha informado a las familias de los contratistas o no empleados?

Sí___ No___ En caso afirmativo, ¿de qué modo?:

- ¿Qué se está haciendo para asistir a las familias de los empleados?

- ¿Qué se les ha dicho al resto de los empleados que hagan?

ESTADO ACTUAL

- ¿Quién es el directivo superior que está a cargo?

- ¿A qué organismos de emergencia se ha contactado?

- ¿Se ha contactado a funcionarios de gobierno locales/provinciales/federales?
En caso afirmativo, ¿a quién?

- ¿Cuándo habrá más información disponible?

INTERRUPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

- ¿Cuál es la extensión del daño en las instalaciones?

- ¿Cuáles son las instalaciones y ubicaciones que han sido más afectadas?

- ¿Es posible que haya más daños?

- ¿Se ha asegurado las instalaciones?

- ¿Hay otras instalaciones en riesgo?

- ¿Se han interrumpido las operaciones? Describa:

- Plazo de tiempo antes de retomar las operaciones en un 50%, 75% y completamente
50% _____ 75% _____ totalmente retomadas _____

IMPACTO EN LA COMUNIDAD Y EN EL MEDIO AMBIENTE

- ¿El incidente ha impactado fuera de nuestro sitio de operaciones? _____
- En caso afirmativo, describa:

- ¿Se inició la evacuación? (si/no/aún no)

- ¿A quiénes y a cuántas personas se ha evacuado?

- ¿El lugar del incidente se ha asegurado contra ingresos no autorizados?

- ¿Cuál es la extensión del daño ambiental?

- ¿Cuál es la extensión del daño en la comunidad?

- Costes preliminares/seguro/responsabilidad:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN/REDES SOCIALES

- Llamadas/correos electrónicos de los medios (aún no/algunos/muchos)

- ¿Cuántos periodistas/cadenas de televisión hay en el lugar?

- ¿Qué organizaciones de noticias?

- ¿Qué información se ha dado? ¿Quién la dio?

- ¿A quiénes han contactado los medios? (particulares, empleados, contratistas, etc.)

- ¿Hubo comentarios en las redes sociales?

INFORMACIÓN DE REFERENCIA

- ¿Causa sospechada, si fue un accidente?

- ¿Hubo problemas similares anteriormente?

- ¿Hay problemas inesperados que impiden el trabajo de recuperación?

- ¿Qué tipo de ayuda es la que más necesita su organización?

APÉNDICE H: PROTOCOLOS DE GESTIÓN DE CRISIS DE EJEMPLO

ESCAPE ACCIDENTAL QUE PROVOCA GRANDES DAÑOS AMBIENTALES O AFECTA A LAS COMUNIDADES QUE ESTÁN CERCA DE LOS SITIOS DE OPERACIONES O A LO LARGO DE LAS RUTAS DE TRANSPORTE

Este protocolo es para que se utilice donde ocurren accidentes en los sitios de operaciones y rutas de transporte que tienen un impacto significativo real o percibido en el medio ambiente, producen la pérdida de vidas o acarrear un trastorno significativo en las comunidades locales.

ACCIONES DEL EQUIPO LOCAL DE GESTIÓN DE CRISIS

- Trasladar a los que no han sido víctimas a un lugar más seguro.
- Comenzar un diario de eventos.
- Tomar medidas prácticas para contener o reducir el impacto del incidente.
- Notificar al presidente o al coordinador del equipo corporativo de gestión de crisis y proveer información del incidente y evaluación del impacto potencial a través de la hoja para reunir información sobre hechos relacionados con la crisis.
- Identificar y asegurar primeros auxilios/tratamiento médico para las víctimas.
- **No divulgar información personal de las víctimas hasta que se informe a los familiares.**
- Designar un vocero local y controlar la respuesta de los medios locales.
- Alertar a los servicios de emergencia y a otras autoridades de gobierno.
- Establecer un centro de control con comunicaciones eficaces en un área segura.
- Comunicar cualquier problema de salud o de seguridad a las comunidades afectadas por la situación.
- Preparar un comunicado de prensa, previa consulta con el coordinador corporativo de comunicaciones de crisis.
- Proveer una línea telefónica de información para asistir a las familias a fin de que accedan a información sobre el estado de los empleados y contratistas.
- Proveer medidas prácticas para asistir a las poblaciones locales que han sido afectadas por el incidente.
- Proveer respaldo a autoridades de gobierno, organizaciones de emergencia u organismos de socorro.
- Controlar y evaluar continuamente el desarrollo de la situación.
- Evaluar el grado del daño y las pérdidas, y la extensión de la interrupción de las actividades de la empresa.
- Proveer actualizaciones regulares de la situación al equipo corporativo de gestión de crisis.

ACCIONES DEL EQUIPO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE CRISIS

- El presidente le notifica el presidente/director ejecutivo sobre los acontecimientos.
- Comenzar un diario de eventos.
- Revisar el plan de emergencia del sitio de operaciones afectado.
- Considerar la inmediata asignación de recursos adicionales para el equipo de gestión de crisis.
- Preparar un comunicado de prensa y contactar a las partes interesadas principales.
- Procurar realizar una investigación completa del incidente.
- Procurar reducir la interrupción de las actividades de la empresa o la interrupción del suministro a los clientes.
- Iniciar un plan de recuperación.

EMERGENCIA MÉDICA

Este procedimiento es para garantizar que se provea atención médica adecuada y de calidad en caso de que haya enfermos.

ACCIONES DEL EQUIPO DE GESTIÓN LOCAL

- Activar la atención médica de emergencia contratada o advertirles sobre la posibilidad de utilizar sus servicios en el corto plazo. Realizar esto *inmediatamente*, incluso si aún no se tomó la decisión.
- Comenzar un diario de eventos.
- Informar inmediatamente a la familia y asegurar que todas las relaciones futuras con la familia sean a través de Mining Inc., de ser posible.
- Confirmar, con la familia de la víctima si es necesario, toda la información médica que no conozca Mining Inc.
- Identificar y evaluar las capacidades de evacuación de emergencia posibles si no se puede obtener un tratamiento eficaz en la localidad.
- Verificar los registros de la víctima para obtener toda la información médica disponible.
- Si corresponde, contactar al médico del Consulado/Embajada de Canadá para el asesoramiento sobre la calidad y competencia del personal e instalaciones médicas locales y sobre otras alternativas, p. ej.: la disponibilidad del propio médico de la embajada.
- Si la víctima se está atendiendo con un médico o se encuentra en un hospital, contactarse para determinar:
 - el estado actual y diagnóstico de la víctima;
 - el tratamiento que se le ha dado hasta el momento y se ha contemplado;
 - si existen dificultades financieras o de procedimiento;
 - si se ha informado a la familia; y
 - la información de contacto del médico para las siguientes 24 horas.

ACCIONES DEL EQUIPO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE CRISIS

- El presidente del equipo corporativo de gestión de crisis mantendrá informado al presidente y director ejecutivo sobre los acontecimientos.
- Obtener asesoramiento médico para permitir que se tomen decisiones informadas.
- Asegurar que la atención médica local de emergencias se brinde a empleados extranjeros.
- Considerar obtener y enviar medicamentos especiales o equipos médicos si no están disponibles en la localidad.
- Asegurar que el servicio médico de evacuación en emergencias se brinde a los empleados extranjeros.

PÉRDIDA REPENTINA DE DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Este procedimiento describe los pasos a seguir en caso de muerte repentina o incapacidad de uno o más directivos de la empresa, por causas naturales o accidente.

ACCIONES DEL EQUIPO LOCAL DE GESTIÓN DE CRISIS

En caso de muerte repentina de un directivo de la empresa en un sitio de operaciones lejos de la sede principal de Mining Inc., el equipo local de gestión de crisis y los directivos locales iniciarán el siguiente procedimiento:

- Comenzar un diario de eventos.
- Reunir todos los hechos pertinentes.
- Contactar al equipo corporativo de gestión de crisis.
- **No publicar ninguna información sin el consentimiento del equipo corporativo de gestión de crisis hasta que se les notifique a los familiares.**
- Controlar los medios locales.
- Preparar un comunicado para la prensa, tras consultar con el equipo corporativo de gestión de crisis.
- Contactar a las principales partes interesadas locales.
- Asegurar que se lleven a cabo los arreglos para la repatriación de los restos.
- Preparar un informe por escrito de los sucesos y enviarlos al equipo corporativo de gestión de crisis.

ACCIONES DEL EQUIPO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE CRISIS

- Reunir toda la información pertinente.
- Notificar a la familia de la víctima con el apoyo de un familiar o amigo, clérigo (si corresponde) o un oficial de policía (si corresponde).
- Asegurar que se satisfagan las necesidades inmediatas de la familia.
- Notificar al equipo local de gestión de crisis que ya se ha informado a la familia (si la pérdida ocurrió en una localidad bajo la jurisdicción de un sitio de operaciones alejado de la sede principal).
- Seleccionar a un vocero.
- Preparar el comunicado de prensa para los medios.
- Notificar a las partes interesadas principales.
- Emitir el comunicado de prensa y responder las preguntas.
- Asegurar que se lleven a cabo los arreglos para la repatriación de los restos.

APÉNDICE I: COMUNICADO DE PRENSA PRELIMINAR SUGERIDO

ESTO ES LO QUE PODEMOS CONFIRMAR POR EL MOMENTO:

Aproximadamente a las **(hora)** ocurrió **(descripción breve)** en nuestro **(lugar)** en **(ubicación)**.

En este momento no podemos decirles con exactitud la magnitud de (daño, lesiones, etc.), solo podemos decirles que ha afectado a **(instalaciones específicas, si se conocen)** y a **(cantidad)** personas. Sus nombres y condiciones no se divulgarán hasta que los directivos de la empresa hayan notificado a los familiares. Nuestra prioridad es la seguridad y bienestar de nuestros empleados, contratistas y vecinos.

Esperamos que esta situación se resuelva cuanto antes y mantendremos informado al público sobre cualquier acontecimiento importante. Les solicitamos a los integrantes de los medios que (se reúnan en la sala de medios asignada o estén atentos a los avisos que publicaremos en nuestro sitio web o red de cables) de modo que puedan actualizarse a medida que haya información adicional disponible y verificada.

Eso es todo lo que podemos confirmarles hasta el momento. Estoy seguro de que comprenden que estamos trabajando para solucionar esta situación y que necesitaremos su paciencia. Apenas tengamos más información confirmada, la transmitiremos al público en nuestro sitio web (dirección URL).

Muchas gracias.

Escrito por: _____
Aprobado por: _____
Fecha: _____
Hora: _____

APÉNDICE J: COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: MENSAJES CLAVE

La siguiente es información de referencia para el desarrollo del comunicado de prensa preliminar y para los voceros de la empresa que se preparan para las entrevistas con los medios.

¿QUÉ ES UN MENSAJE CLAVE?

- Un mensaje clave es el **punto principal** que quiere comunicar cuando participa en una entrevista con la prensa.
- Un mensaje clave es, en general, una declaración de opinión o posición. Ejemplos:
 - Estamos trabajando con las autoridades para saber exactamente cómo ocurrió el incidente. Les aseguro que les proveeremos información no bien contemos con ella.
 - Tenemos el compromiso de garantizar la seguridad de nuestros empleados y del público de las comunidades y regiones en donde operamos. Estamos haciendo lo que está a nuestro alcance para solucionar la situación y restablecer las operaciones a su normalidad.

DEFINICIÓN DE SU MENSAJE CLAVE

- Antes de participar en una entrevista con los medios, siempre se debe preguntar:
 - ¿Qué quiero que diga el título?
 - ¿Qué quiero que recuerde el periodista una vez que termina la entrevista?
- Dos o tres mensajes clave son apropiados para un tema de la entrevista. Debe ser claro y conciso. Demasiados mensajes confundirán a las personas. Debe ser sencillo y debe mantener un discurso conversacional.
- Las tres R: revisar, repasar y representar sus mensajes.
- Utilice "puentes" para enfatizar los mensajes clave. Ejemplos de puentes:
 - "Creo que es importante tener en cuenta...",
 - "El punto que quiero dejar bien en claro es...",
 - "Lo que realmente es el centro del asunto es...".

Para entrevistas telefónicas, mantenga una copia por escrito de sus mensajes clave frente a usted como recordatorio. Para tener una referencia o borrador, vea la siguiente página.

GUÍA DE REFERENCIA DE MENSAJES CLAVE



COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: ANTES DE LA ENTREVISTA

Incluso los voceros que tengan más experiencia con los medios deben prepararse para la entrevistas con los periodistas. A continuación se detallan algunas guías para ayudarlo cuando llamen los medios.

Averigüe cuál es el foco de la entrevista con el periodista

Si recibe una solicitud para una entrevista con los medios, averigüe qué información busca el periodista. Vea la hoja de registros de llamadas telefónicas de los medios/partes interesadas. Al hacer esto, estará mejor preparado para la entrevista y podrá proveer la información que el periodista necesita para escribir la historia.

Provea información de referencia a los periodistas

Algunos periodistas pueden tener una idea preconcebida de la industria minera, mientras que otros no. En cualquier situación, proveer información de referencia relevante, estadísticas o referencias de terceros puede facilitarle al periodista una nueva perspectiva sobre la historia.

Proveer información de referencia relevante es importante porque sirve de respaldo a sus mensajes clave y le otorga información precisa y relevante a la persona.

Conozca sus mensajes clave

Cada historia de noticias tiene un foco, que en general lo decide el periodista mientras se lleva a cabo la entrevista. Por lo tanto, es importante asegurar que el periodista comprenda **su** foco principal. Conozca sus mensajes clave —sus dos o tres puntos principales— y dígalos durante la entrevista.

Anticípese

Antes de cada entrevista, fórmese las posibles preguntas que podrían hacerle, incluso las más difíciles que se le ocurran. Luego, prepare las respuestas.

Las tres R: Revisar, repasar y representar

Para mejorar los mensajes clave y prepararse para una entrevista de prensa real, no hay nada mejor que practicar en una simulación con un colega o un entrenador profesional de medios.

COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: LA ENTREVISTA: CONSEJOS Y TÉCNICAS

A continuación, se presentan algunos consejos y técnicas que debe revisar antes de participar en una entrevista o conferencia de prensa.

La primera pregunta

La primera pregunta puede establecer el tono de toda la entrevista. A veces, el periodista comenzará con una pregunta confusa o abierta. Es su deber centrar la pregunta. Esto puede incluir proveer más contexto o referencia antes de pasar al mensaje clave. Se recomienda que los voceros comiencen con la declaración preparada y aprobada.

Mantenga una conversación

Una entrevista no tiene por qué ser una sesión de preguntas y respuestas. Piense que es una conversación y que usted tiene una historia importante que contar. Incluya al periodista en una conversación. Esto le dará la oportunidad de comunicar los mensajes clave, en lugar de depender de las preguntas del periodista para transmitirlos.

Entorno

Elementos como luces fuertes, micrófonos, grabadores, cuadernos y teléfonos que suenan pueden distraer durante una entrevista o conferencia de prensa. Desconéctelos y manténgase tranquilo. Piense que la entrevista es una conversación cara a cara y concéntrese en las preguntas del entrevistador.

Control

El autocontrol es fundamental durante una entrevista o conferencia de prensa. Escuche detenidamente todas las preguntas y piense antes de contestar. Sin importar el modo en que se formula la pregunta (agresivo, con excesiva confianza, etc.), considere cómo quiere que suene su respuesta.

Siempre responda a los cuestionamientos o acusaciones que podrían dejar una imagen negativa sobre usted o la empresa. Sobre todo, trate a cada periodista del mismo modo: sus respuestas deben ser directas, amables y serenas.

Reconozca

Si todos saben que existe un problema, no pierda el tiempo negándolo. Esto solo servirá para arruinar su credibilidad. Es mucho mejor reconocer errores y problemas y explicar lo que la empresa está haciendo para mejorar la situación. En una situación de crisis, los voceros deben ser receptivos y demostrar preocupación y compromiso.

Lenguaje corporal

El lenguaje corporal es particularmente importante para las entrevistas televisivas, pero también es importante en cualquier entrevista cara a cara. Si se sienta hacia adelante, haga contacto visual y hable de manera natural. Si cruza los brazos, evita el contacto visual y gira la silla, se notará su falta de comodidad y puede afectar a su credibilidad.

Bloqueos y puentes

El error más común en las entrevistas o en una conferencia de prensa es obsesionarse con una pregunta, perder el foco de sus mensajes clave y convertirse en un contestador pasivo. Los voceros más eficaces escuchan el problema mayor detrás de cada pregunta y tratan ese asunto. Esto se realiza mediante la técnica de "bloqueos y puentes".

El bloqueo es evitar con destreza las preguntas inadecuadas o inoportunas. Un puente es una transición fluida hacia un tema o mensaje que es más relevante a la situación o que usted quiere enfatizar. Los bloqueos y puentes se logran mediante el uso de frases de conexión fluidas como:

- "Por el momento no tengo la respuesta, pero lo que puedo decirles es que...".
- "Creo que es importante destacar...".
- "Lo que el público realmente necesita saber sobre este tema es...".

Los bloqueos y puentes son particularmente importantes en situaciones de crisis. La pauta es: "Cuando le pregunten sobre el problema, hable de la solución".

Finalmente, los bloqueos y puentes lo ayudan a repetir los puntos de su mensaje. Si siente cada pregunta como una oportunidad para comunicar información pertinente, podrá transmitir correctamente sus mensajes clave.

COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS: DIFICULTADES COMUNES

A continuación se presentan dificultades comunes que debe tener en cuenta antes de participar en una entrevista o en una conferencia de prensa.

Sin comentarios

Algunos voceros no responden cuando se les hace una pregunta difícil. Sin embargo, si no responden parecen evasivos y es una admisión tácita de culpa.

Es preferible explicar por qué "no tiene la respuesta en este momento" (no tiene información de referencia a su alcance, el asunto se encuentra en tribunales, es información registrada o competitiva, etc.). Después de dar este mensaje, finalice con una nota positiva diciéndole al periodista lo que sí puede comunicar.

Jerga

Esto resulta de particular interés para las áreas como la minería, en donde los voceros utilizan terminología compleja diariamente. Pero recuerde a quién le está hablando. Los medios se orientan al ciudadano promedio. Por lo tanto, hable en términos sencillos.

Oficial/extraoficial

En términos simples, no existe "lo extraoficial". Pone en riesgo su credibilidad. ¿Cómo vería usted a alguien que habla sobre un asunto en público y luego ofrece visiones diferentes extraoficialmente? ¿Cómo lo verá un periodista si usted hace declaraciones extraoficiales? La mejor estrategia, y la más honesta, siempre será hablar de manera "oficial", antes, durante y después de que finalice la entrevista.

Sonsacar información

Las personas a veces hablan demasiado, y los periodistas lo saben. Los voceros deben tener cuidado de no revelar involuntariamente información confidencial, delicada o registrada. Ocasionalmente, un periodista intentará sonsacar información durante la entrevista. Es importante ser honesto con los periodistas, pero no brinde información confidencial. Bloquee y pase a una respuesta adecuada.

Repetición de lo negativo

En una conversación cotidiana, es completamente natural para nosotros repetir parte de una pregunta que se nos ha hecho o usar los mismos términos descriptivos. Es lo que muchos de nosotros hacemos mientras pensamos una respuesta, pero no es aconsejable que se haga durante una entrevista.

Especulación

Es común que los periodistas piensen de antemano para intentar determinar el impacto que puede tener un hecho. Como resultado, con frecuencia realizan preguntas sobre el futuro. "¿Qué sucederá después? ¿Cuándo tendremos más información? ¿Cómo cree que se siente el gobierno/la comunidad sobre la seguridad alrededor de la mina?".

Aunque usted conozca su sitio de operaciones y pueda hacer una estimación fundamentada sobre el futuro, definitivamente no puede responder estas preguntas especulativas mejor que el periodista. Lo único que obtiene al participar en una especulación es la oportunidad de equivocarse... públicamente. Cuando le pidan que comente sobre el futuro, solo diga: "Es difícil especular sobre lo que sucederá mañana o la próxima semana. Únicamente puedo decirles lo que está sucediendo ahora".

Preguntas sin alternativas

Algunos periodistas pueden hacer preguntas de respuesta como "sí o no", o sin alternativas adicionales. Si no le gustan las opciones que el periodista le dio, está en todo su derecho de identificar y explicar las opciones adicionales. Los periódicos pueden ser en blanco y negro, pero usted tiene derecho a hablar sobre áreas grises. Recuerde bloquear y saltar.

Él dijo/ella dijo

Algunos periodistas intentarán crear un desacuerdo entre usted y otra de las partes involucradas. No existe ningún beneficio en criticar a otro, solo lo hará verse como una persona ruin. Escoja el camino positivo. Hable de sus fortalezas y evite la difamación.

Preguntas cargadas

Los periodistas ocasionalmente realizan preguntas basadas en una premisa incorrecta. Corrija el error de inmediato. Si permite que circule información incorrecta sin rectificarla, tácitamente la está aceptando, y puede aparecer publicada en el artículo del periodista. Al utilizar la frase, "En realidad, eso no es cierto. Déjenme explicarles..." advertirá al periodista sobre el error. Los periodistas prestan mucha atención a la precisión.

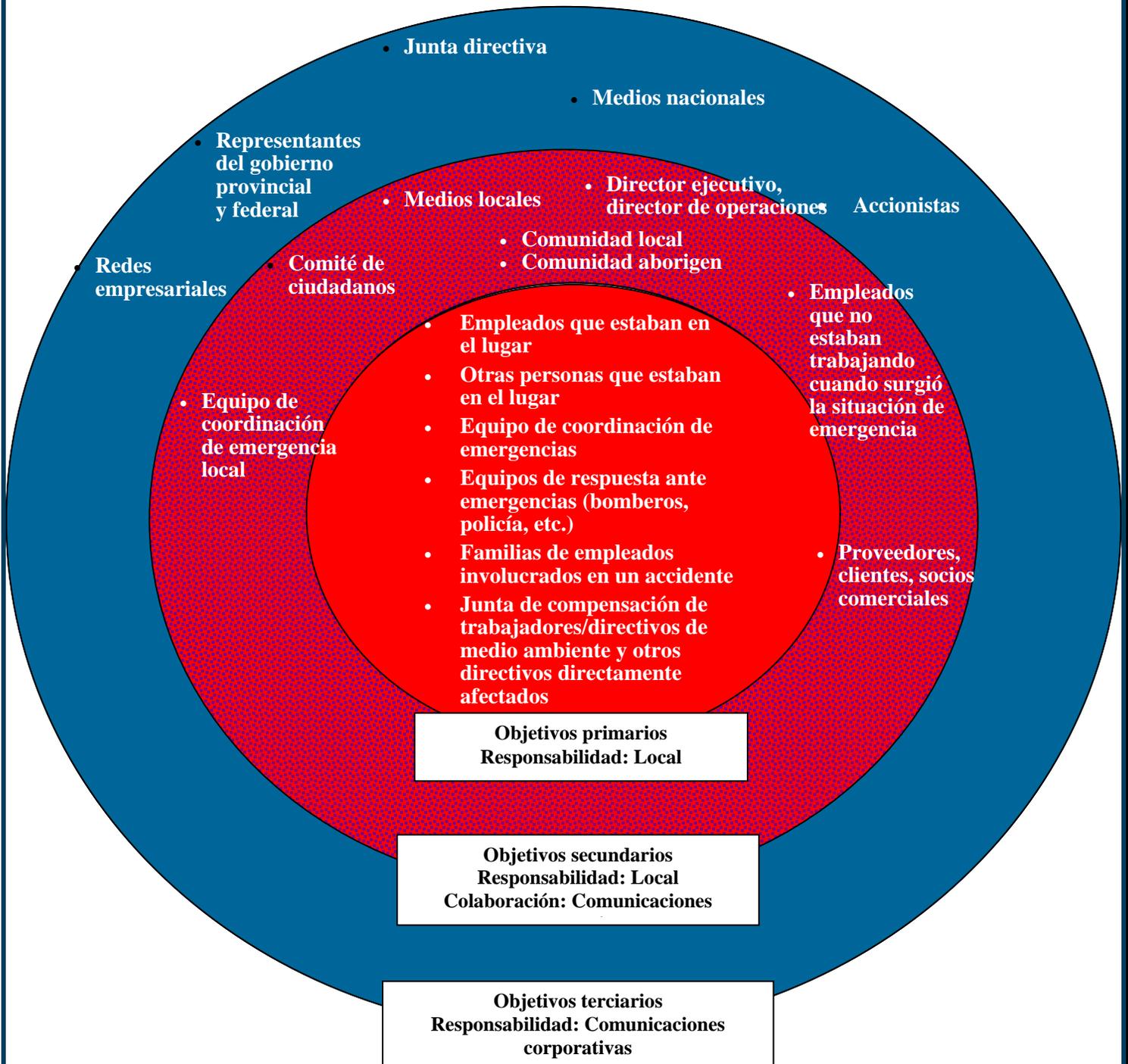
Ráfagas de preguntas

Ocasionalmente, un periodista agresivo bombardeará con preguntas al entrevistado, disparándolas una tras otra, sin dejar tiempo para responderlas correctamente. Usted tiene el derecho de responder y tomarse algunos segundos para pensar su respuesta. No se ponga nervioso ni se altere. Piense la pregunta y responda de manera adecuada, calma y cómodamente.

Silencio

Cuando haya contestado la pregunta, no siga hablando para tapan silencios incómodos. Diga lo que necesita decir y deténgase.

APÉNDICE K: EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE PARTES INTERESADAS



APÉNDICE L: HOJA DE REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS DE MEDIOS/PARTES INTERESADAS

(Utilice este formulario para registrar cada llamada telefónica de los medios de prensa o partes interesadas)

- Llamadas devueltas por:

- Fecha: _____ Hora: _____

- Nombre:

- Organización:

- Ubicación:

- Número de teléfono/dirección de correo electrónico:

- Mensaje:

- Otra información/notas:

**Continuación de hoja de registro de llamadas telefónicas
de medios/partes interesadas.**

Seguimiento

- Llamadas devueltas por:

- Fecha: _____ Hora: _____

- Notas de la entrevista:

Preguntas/pedidos	Respuesta de la empresa

APÉNDICE M: INFORMACIÓN DE REFERENCIA

Información de referencia sugerida para los medios:

- Una breve historia de la empresa
- Perfil de la empresa/operaciones
- Declaración de misión de la empresa
- Política de salud, seguridad, medio ambiente y comunidad de la empresa
- Fotos digitales de las operaciones (en color y en blanco y negro)
- Videos o material de archivo
- Preguntas frecuentes
- Contactos clave dentro de la industria
- El registro de seguridad y medio ambiente de la empresa y sus operaciones
- Dibujos, diagramas, mapas, modelos de operaciones
- Últimos informes anuales de salud, seguridad, medio ambiente y comunidad de la empresa
- Mapa de operaciones

APÉNDICE N: LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA CONFERENCIA DE PRENSA

Durante una crisis, con frecuencia hay tantas otras cuestiones que requieren atención al mismo tiempo, que se pueden olvidar u omitir detalles menores. La siguiente es una lista de verificación para realizar una conferencia de prensa.

Fases previas a la conferencia de prensa

- Coordinar con el vocero para elegir el mejor horario para la conferencia de prensa.
- Notificar a los medios sobre la hora y lugar de la conferencia de prensa.
- Reunir una lista de los medios de comunicación que han confirmado asistencia.
- Reunir información de referencia sobre la empresa o las operaciones que les pueda interesar a los medios.
- Designar a una persona para que coordine los preparativos físicos de la conferencia de prensa. Considere lo siguiente:
 - ¿Necesitamos servicios de video para grabar el evento?
 - ¿Necesitamos una caja de conexión para los micrófonos de TV y radio?
 - ¿Tenemos suficientes sillas y mesas? ¿Tenemos un podio y un micrófono?
- Preparar una declaración de apertura y revisarla con el vocero asignado.
- Revisar las preguntas que se espera recibir y las respuestas junto con el vocero designado.
- Verificar todos los equipos audiovisuales y de transmisión (llamada en conferencia/retransmisión vía Internet) antes de la conferencia de prensa.
- Colocar la hoja de registro de medios en la sala de conferencias para obtener los nombres y afiliaciones de los asistentes.
- Colocar toda la información de noticias y material impreso en la sala de conferencias y en el sitio web, incluidos:
 - comunicados de prensa;
 - información de referencia, como hojas de hechos, resúmenes, información biográfica, fotos, etc.; y
 - copias impresas de la declaración inicial.

Durante la conferencia de prensa

- Si la conferencia de prensa es en el lugar, acompañar a los medios a la sala de conferencias.
- Asegurarse de que los medios firmen la hoja de registro.
- Distribuir el material informativo.
- Designar a un integrante del equipo para que inicie la conferencia y establezca las reglas básicas.
- Controlar atentamente las preguntas y respuestas. Realizar las aclaraciones necesarias antes de que finalice el evento.
- Coordinar para que se graben los informes y preparar una transcripción textual, lo antes posible.

Después de la conferencia de prensa

- Manejar las solicitudes de información de seguimiento.
- Controlar la cobertura recibida y contactar a los medios de comunicación respecto de los errores en sus informes, si corresponde.
- Ofrecerle comentarios al vocero.

APÉNDICE O: EVALUACIÓN DE PREPARACIÓN ANTE UNA CRISIS

Plan de gestión de crisis

- ¿Su organización tiene un plan de gestión de crisis?
- ¿Cuándo fue la última vez que su plan corporativo/local de gestión de crisis se actualizó por completo, incluidos todos los números de teléfono y direcciones de correo de respuesta a crisis, personal del equipo de crisis, partes interesadas principales, etc.?
- ¿Cuándo fue la última vez que su empresa o sitio de operaciones realizó una revisión completa de los elementos del plan de crisis local completo, incluidas las visitas físicas al sitio de operaciones, las provisiones del plan de crisis y los integrantes del equipo corporativo/local de gestión de crisis, para evaluar la preparación y accesibilidad?
- ¿Su empresa o sitio de operaciones ha participado en ejercicios de simulación de crisis o una prueba completa de su plan de gestión de crisis local? ¿Cuándo? Describa brevemente.
- Califique, sobre una escala de uno a cinco, su grado de preparación a nivel corporativo/operativo para cumplir las funciones definidas por el plan corporativo (cero=malo/cinco=excelente).
- ¿Su plan corporativo/local de gestión de crisis incluye las instalaciones, los equipos, los sistemas de comunicación y el personal capacitado necesarios para ser completamente funcional? De lo contrario, ¿qué le falta?
- ¿Cuándo activó por última vez su plan de respuesta ante emergencias o plan corporativo/local de gestión de crisis? ¿Bajo qué circunstancias y cuáles fueron los resultados?
- ¿Cuáles son los tres a cinco mayores posibles sucesos que pueden iniciar una situación de crisis en sus operaciones?
- ¿Tiene un plan de comunicaciones para las crisis que puedan ocurrir fuera del sitio de operaciones pero que estén relacionadas con él (p. ej.: un accidente que involucre al transporte de elementos peligrosos hacia su sitio de operaciones o desde él)?
- ¿Qué servicios de emergencia especializados (equipos/aptitudes) tiene su sitio de operaciones (p. ej.: equipo de rescate minero)?

Notificación

- Describa el sistema de comunicaciones de emergencia/crisis del equipo de gestión local (p. ej.: acceso las 24 horas, número 1-800, localizadores, teléfonos móviles, etc.).
- ¿Cuál es el alcance de su sistema de comunicaciones local?
 - Comunidad regional/local

- En todo Canadá
 - América del Norte
 - Internacional
- Elija una de las siguientes opciones para describir el contacto del sitio de operaciones con las autoridades locales de respuesta ante emergencias:
 - Nuestro plan de respuesta ante emergencias está estrechamente integrado con los servicios locales de emergencia, lo que incluye ejercicios conjuntos de respuesta ante emergencias.
 - Tenemos un contacto frecuente con nuestras autoridades de respuesta ante emergencias, incluso obras públicas y contactos apropiados de organismos reguladores y de gobierno.
 - Nos reunimos periódica o anualmente con el personal jerárquico de nuestras autoridades locales de respuesta ante emergencias.
 - No tenemos contacto frecuente con los funcionarios locales de respuesta ante emergencias.
 - ¿Ha identificado, priorizado y preparado una lista de contactos de partes interesadas principales?
 - ¿Se ha reunido con funcionarios del hospital local o las instalaciones médicas regionales que atenderían al personal de operaciones en caso de una emergencia?
 - ¿Cuántos incidentes o situaciones de crisis posibles durante los últimos 12 meses involucraron la notificación de autoridades externas de respuesta ante emergencias? Describa.
 - Describa situaciones o circunstancias únicas que requieran consideración o preparación extraordinaria en su planificación de crisis (p. ej.: terremotos, huracanes, actividad terrorista, etc.).
 - Evalúe, sobre una escala de uno a cinco, el grado de preparación de sus operaciones en cuanto a recursos (p. ej. equipos, personas, sistema de notificación, etc.) para gestionar tal circunstancia (cero=malo/cinco=excelente).
 - ¿Cuál es el procedimiento para gestionar los informes de incidentes? ¿Se almacenan localmente, se comparten con el personal de servicios de emergencia local adecuado, organismos reguladores o funcionarios de gobierno, hay una copia en la oficina corporativa?

Funciones y responsabilidades

- Califique, sobre una escala de uno a cinco, su nivel de comprensión y acuerdo con las funciones y responsabilidades definidas por el plan corporativo/local de gestión de crisis (cero=malo/cinco=excelente).
- Califique, sobre una escala de cero a cinco, su comprensión de la función y las responsabilidades del equipo local de gestión de crisis dentro del plan de

comunicaciones general de la empresa, tal como se detalla en el plan corporativo de gestión de crisis (cero=malo/cinco=excelente).

- Si tiene dudas sobre la función de la empresa/de las operaciones, enumere los tres asuntos con mayor prioridad.

Comunicaciones

- ¿Su organización tiene un vocero designado? ¿Suplentes? ¿Qué tan buenos son para tratar las preguntas difíciles y situaciones tensas? ¿Y las relaciones con los medios locales?
- ¿Algunos o todos los voceros asignados de su empresa recibieron capacitación formal en técnicas de respuesta para las comunicaciones de gestión de crisis que puedan utilizar con los medios y partes interesadas clave?
- Describa la instalación que ha identificado o asignado para el uso de medios en caso de una crisis.
- ¿Qué materiales de referencia se han preparado con anticipación (p. ej.: resúmenes, hojas de hechos, preguntas frecuentes, sitio web)?
- ¿El componente de comunicaciones de su plan corporativo/local de gestión de crisis incluye personal específico asignado para manejar los medios en el lugar y controlar la cobertura de medios y redes sociales de la crisis?
- ¿El componente de comunicaciones de su plan corporativo/local de gestión de crisis incluye personal específico asignado para comunicarse de manera directa con las comunidades locales y aquellos directamente afectados por la crisis?
- Describa su centro de control de crisis asignado. ¿Cuándo se inspeccionó por última vez?
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el plan de gestión de crisis?
- ¿Cuál consideraría que es el enfoque deseado de la empresa para manejar una situación de crisis?

APÉNDICE P: CENTRO DE CONTROL DE CRISIS

Centro físico de control de crisis

Se sugiere que cada empresa o sitio de operaciones grande tenga un centro de control de crisis asignado, preferiblemente dentro de la oficina corporativa, pero lejos de las actividades de oficina diarias, para reunirse y gestionar la situación de crisis.

En general, el coordinador corporativo de crisis establece y gestiona el centro. A continuación, se detallan componentes y materiales clave que pueden ser parte del centro.

Capacidad

- Sala de conferencias discreta, con capacidad para alojar el número requerido de personas; ingreso disponible sin llamar la atención de quienes no participan.
- Salas anexas pequeñas para usar en los informes del vocero y para llevar a cabo las conversaciones telefónicas con los medios.
- Un lugar seguro al lado de la sala de conferencias para alojar todos los equipos que sean necesarios, como computadoras con acceso a Internet, impresoras, fotocopias y tecnología audiovisual.

Documentos importantes

- Plan de gestión de crisis.
- Listas de contacto de todos los posibles participantes.
- Lista confiable y discreta de personal de secretaría y conmutador disponible fuera del horario de trabajo normal.
- Lista de personal adicional disponible durante el horario de trabajo normal y fuera de él.
- Planes de respuesta ante emergencias de los sitios de operaciones
- Mapas de países y regiones en donde opera la empresa.
- Mapas del área adyacente a las operaciones.
- Planes de los sitios de operaciones.

Equipos de comunicaciones

- Equipos de fotocopias e impresoras disponibles en un lugar seguro, dentro o al lado de la sala de conferencias.
- Computadoras con acceso a Internet y correo electrónico.
- Televisión y radio.
- Cámara digital y cámara de video de alta resolución (para las operaciones locales). Esto también puede incluir drones.
- Comunicación telefónica, incluidos teléfonos fijos, teléfonos celulares y cargadores de repuesto, teléfonos satelitales, según corresponda.
- Sistema de teleconferencias con capacidad de grabación.
- Radios de dos vías para los integrantes del equipo de gestión de crisis y personal de apoyo seleccionado, según corresponda. Tenga en cuenta que las radios de dos vías no son herramientas de comunicación confiables.

Equipos auxiliares

- Cuadernos, carpetas, papel y lapiceras/lápices.
- Rotafolio y marcadores.
- Pantalla, proyector y pizarra.
- Radio y grabador, y baterías de repuesto.
- Bolsas de polietileno transparentes y guantes de goma para la manipulación adecuada de material de evidencia y para el examen forense posterior.

Equipos de seguridad

- Gabinete seguro en donde guardar los documentos del incidente.
- Trituradora de papeles.
- Capacidad técnica de barrido.

Control de ingreso

- Ingreso inmediato pero controlado fuera del horario de trabajo normal.
- Ingreso inmediato al conmutador fuera del horario de trabajo normal y disponibilidad de instrucciones de uso.

Centro virtual de control de crisis

En algunos casos, puede tener más sentido para una empresa optar por establecer un centro virtual de control de crisis en lugar de uno físico a nivel corporativo. Este puede ser el caso cuando un equipo corporativo de gestión de crisis está descentralizado o incluye a integrantes del equipo que a menudo se encuentran lejos de la sede central física. En tales circunstancias, es importante establecer un centro virtual de control de crisis que pueda conectar a los integrantes del equipo desde diferentes ubicaciones y permitir que el equipo corporativo de gestión de crisis se comunice, colabore y coordine una respuesta eficiente. Un aspecto importante del centro virtual de control de crisis es asegurar que la información precisa y las actualizaciones estén disponibles para los integrantes del equipo en tiempo real, en la medida de lo posible, y que pueda almacenarse un registro detallado de hechos, acciones y actualizaciones para revisar luego de la crisis.

Componentes clave de una sala virtual de control de crisis:

- Información de contacto para los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis.
- Mecanismo para asignar acciones a los integrantes del equipo y registrar los seguimientos, por ejemplo cuando la acción ha sido completada.
- Foro para facilitar la comunicación entre los integrantes del equipo, como funciones seguras de chat y registros centrales de mensajes.
- Registro con sello de hora para documentar hechos, acciones y respuestas cronológicas.
- Depósito para listas de verificación, mapas, comunicados de prensa y otros documentos.
- Sistema de notificación para los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis que puede incluir mensajes de texto automáticos, correo electrónico o voz, e incorpora la solicitud de confirmación de entrega o requiere una respuesta.
- Directorios de contacto internos y externos.

APÉNDICE Q: EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACIÓN DE COMUNICACIONES DE CRISIS DEL GERENTE DE LAS INSTALACIONES LOCALES

- ACCIÓN 1:** Sea receptivo y proactivo. Contáctese y colabore con los funcionarios de seguridad pública relevantes (policías, médicos, bomberos) apropiados para el nivel y tipo de incidente.
- ACCIÓN 2:** Comience coordinando su plan de incidente de seguridad, plan local de respuesta de crisis o de respuesta ante emergencias para su instalación, si la situación lo justifica.
- ACCIÓN 3:** Notifique internamente a sus superiores inmediatos. Solicite los recursos que se necesiten. Pida que se emitan alertas internas adicionales en su nombre, de modo que pueda enfocarse claramente en la situación que lo ocupa.
- ACCIÓN 4:** Alerta a su contacto de comunicaciones clave y consulte con él. Si la situación, incidente o crisis implica la posibilidad de un impacto o visibilidad públicos, o la necesidad de que la empresa genere información sobre la situación para transmitir públicamente, debe notificar a su contacto de comunicaciones de inmediato.
- ACCIÓN 5:** Actúe con sensibilidad y asegure la notificación adecuada de las familias de los empleados o contratistas afectados.
- ACCIÓN 6:** Contáctese con el gobierno local u organismos reguladores, según sea lo más conveniente para la situación.
- ACCIÓN 7:** Evalúe el impacto, si existe, en la comunidad o vecinos cercanos.
Si los integrantes clave de su comunidad o vecindario deben ser advertidos sobre esta situación, notifíquelos.
- ACCIÓN 8:** Gestione el acceso de los medios. Reconozca el interés de los medios de comunicación, proporcione un comunicado inicial y prometa que se responderá a las solicitudes de información en tiempo y forma. No permita el ingreso a las instalaciones hasta que la situación esté bajo control y las acciones adecuadas de relaciones con los medios estén preparadas.
- ACCIÓN 9:** Asegure el control de las redes sociales. Asigne o solicite soporte para el control de redes sociales de su comunidad y de otros lugares, y consulte el protocolo de redes sociales de la empresa.

- **ACCIÓN 10:** Atienda y controle las necesidades de comunicaciones internas y externas hasta que el incidente inmediato haya disminuido o concluido.

INFORMACIÓN GENERAL PARA EL GERENTE DE LAS INSTALACIONES

Mining Company ha organizado su plan de respuesta de comunicaciones de crisis para poder ayudarlo. Esta guía y recursos sirven para ayudarlo a afrontar de forma correcta los desafíos que puede enfrentar localmente si ocurre un incidente imprevisto o una situación negativa sin previo aviso.

El objetivo de esta guía breve es describir los pasos inmediatos que debe realizar el líder local en una situación de emergencia, **desde la perspectiva de la comunicación**. Cada gerente de instalación debe estar familiarizado con los procedimientos, procesos y pasos adecuados relacionados con la salud y seguridad de los empleados, contratistas y demás personas que interactúan con la empresa por motivos comerciales. Siga primero y ante todo estos planes, pero con la comunicación en mente. En conjunto, su respuesta y la confianza del público en las acciones de la empresa mejorarán por una combinación de la acción de emergencia adecuada y las capacidades de comunicación.

Apenas el líder local sepa de la existencia de un incidente o emergencia, o una situación que puede producir una crisis, debe consultar de inmediato la Guía de acción del gerente de las instalaciones/líder local.

SUS ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN UNA CRISIS

A continuación, se incluye más información sobre cada paso incluido en la lista de verificación de la guía de acciones. Debido a las presiones de tiempo en una emergencia de rápida evolución, se recomienda que el gerente de las instalaciones asigne un subordinado directo u otra persona adecuada del lugar para ayudarlo a llevar a cabo estas responsabilidades multifacéticas. No se sienta obligado a intentar hacer todo solo.

Asegúrese de actualizar sus planes locales de respuesta ante emergencias o de incidentes de tanto en tanto, y revise el contenido de estos planes con su equipo local. Es importante, en caso de alguna ausencia futura, que siempre busque asignar e informar a alguna persona que sea capaz de asumir responsabilidades de emergencia en caso de que usted no pueda hacerlo. Las vacaciones, los viajes de negocios y las demás actividades habituales que le impedirían actuar personalmente en esta función se deben planificar con bastante anticipación, de modo que los activos y empleados de la empresa estén continuamente protegidos cuando usted no está. Sea específico sobre a quién designa para llevar a cabo esta tarea. Ofrezca oportunidades de conocimiento y capacitación según sea necesario.

1) Sea receptivo y proactivo.

El modo en que utiliza el tiempo para ocuparse y tratar los aspectos iniciales de una emergencia puede influir en el resultado de la emergencia y la percepción de la respuesta de la empresa. Es la primera responsabilidad de un líder de localidad o gerente de

instalaciones ayudar a proteger a las personas y propiedades de un posible daño. Se debe advertir a los contactos de seguridad pública relevantes de inmediato.

2) Comience a coordinar su plan local de incidentes, el plan de respuesta de crisis o de respuesta ante emergencias para sus instalaciones, si la situación lo justifica.

En la medida de lo posible, vuelva a familiarizarse de inmediato con el plan local de incidentes o el plan de respuesta ante emergencias de su lugar. ActíVELO enérgicamente cuando surja una situación y asegúrese de que los demás integrantes de su equipo están listos para realizar sus funciones respectivas.

3) Notifique internamente a sus superiores inmediatos.

Asegúrese de que la persona que lidera su organización se entere de la situación apenas usted pueda brindar razonablemente esta información. Deje un mensaje o pídale a un integrante del equipo que continúe intentando contactar a su contraparte jerárquica o delegado, si corresponde.

Una vez que se realiza el contacto, es su oportunidad para debatir y solicitar todos los recursos que crea necesarios para tratar la situación correctamente.

No intente contactar usted mismo a todas las personas que necesiten enterarse. Si es necesario, pida que se emitan alertas internas adicionales en su nombre, de modo que pueda enfocarse claramente en la situación que lo ocupa.

4) Alerta a su contacto de comunicaciones clave y consulte con él.

Si la situación, incidente o crisis implica la posibilidad de un impacto o visibilidad públicos, o la necesidad de que la empresa genere información sobre la situación para transmitir públicamente, tiene un recurso capaz y está designado para evaluar y responder a las circunstancias. Conozca con anterioridad quién es esta persona y asegúrese de tener su información de contacto disponible las 24 horas del día, todos los días de la semana. Una vez que se comunique con él, su contacto de comunicación clave es su recurso para ayudar a evaluar y tratar las acciones relacionadas con las comunicaciones y los componentes que se incluyen en este plan.

5) Actúe con sensibilidad y asegure la notificación adecuada de las familias de los empleados o contratistas afectados.

En caso de que un incidente, accidente o crisis provoque una lesión grave o la muerte de un empleado, los nombres y demás información sobre las personas lesionadas o fallecidas no se pueden publicar hasta que se informe o notifique a los familiares, mediante autoridades públicas o su propia participación, o mediante un representante designado por la empresa. Siga los procedimientos o políticas de seguridad de la empresa relacionados con la notificación a los familiares. En general, los medios deben buscar y recibir este tipo de información a través de los organismos públicos responsables de dar este tipo de información (policía, hospitales), no a través de la empresa.

6) Contáctese con el gobierno local u organismos reguladores, según sea lo más conveniente para la situación.

Un incidente o crisis puede requerir que la información se transmita de inmediato a una autoridad reguladora o a un organismo de gobierno, ya sea a nivel local o regional. Familiarícese con los requerimientos de rutina o incidentes de escala de emergencia. Realice la notificación o designe a un gerente de medio ambiente o al representante adecuado para que realice esta notificación. Consulte con el asesor legal de su organización si es necesario.

7) Evalúe el impacto, si existe, en la comunidad o vecinos cercanos.

Un incidente o crisis puede afectar a los vecinos o a la comunidad. Asegúrese de considerar qué impacto, si existe, puede producir localmente la situación. Sus contactos de la comunidad local, aquellos con quien generalmente interactúa por motivos relacionados con la comunidad o vecinos, pueden beneficiarse si se los alerta sobre la circunstancia. Incluso si la situación no afecta inmediatamente a las demás personas cercanas de manera oportuna, considere contactarse con los líderes clave de la comunidad tan pronto como sea oportuno. Nos interesa escucharlo.

8) Gestione el acceso de los medios.

En un escenario emergente, debe enfrentar la situación y los riesgos del momento, pero también debe reconocer el interés de los medios de prensa.

Proveer un comunicado inicial es un modo de reconocer que los medios necesitan información y que usted intenta proporcionarla lo antes posible. Este es un método para proveer una respuesta inicial y sirve para transmitirles el mensaje de que sus necesidades de información están justificadas, pero que se les debe dar la prioridad adecuada.

No permita el ingreso a las instalaciones hasta que la situación esté bajo control y las acciones adecuadas de relaciones con los medios estén preparadas. Su contacto de comunicaciones principal ayudará a coordinar de manera adecuada y justa los intereses de los medios en esta situación.

9) Asegure el control de las redes sociales.

Como parte de todas las emergencias o incidentes, designe o solicite respaldo para las necesidades de redes sociales. Tras consultar con el área de comunicaciones corporativas, un representante de comunicaciones o de relaciones con la comunidad de la empresa (vocero) debe asegurar el control de las redes sociales como una parte habitual de su función y responsabilidades, en caso de que surja una crisis o un problema.

10) Atienda y controle las necesidades de comunicaciones internas y externas hasta que el incidente inmediato haya disminuido o concluido.

Es fundamental conocer y evaluar el modo en que los medios cubren un incidente para comprender si se satisfacen las necesidades de información y los hechos se informan objetivamente en la medida de lo posible. Su contacto de comunicaciones debe estar en su puesto para controlar a los medios, ser receptivo, ajustar la cobertura de noticias y responder a ella desde la perspectiva de la empresa, a medida que el hecho acontece o finaliza.

APÉNDICE S: PAUTAS PARA COMUNICACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES

- Si no se realizó oportunamente, se debe establecer y comunicar un protocolo de redes sociales dentro de la empresa y de las operaciones.
- Incluya el control de redes sociales como parte de las acciones de preparación para crisis y gestión de incidentes. Las operaciones locales deben consultar a las áreas de comunicaciones corporativas o relaciones públicas para el respaldo y guía relacionados con el control y participación en las redes sociales.
- El encargado de controlar los medios y redes sociales debe buscar inmediatamente establecer en dónde y cómo se publicará con mayor probabilidad la crisis emergente (p. ej. página web de noticias locales y nombres de las instalaciones o ubicación).
- Como parte de la planificación de preparación de crisis, determine las plataformas y herramientas de control en línea adecuadas y también las alternativas para asegurar el control integral a nivel corporativo y operacional local. Si es necesario, incluya el respaldo de las áreas de comunicaciones corporativas o relaciones públicas en el proceso de control y proporcione informes oportunos en los intervalos requeridos (por hora, dos veces al día, etc.).
- Durante la crisis, supervise los canales de comunicación de las partes interesadas principales para conocer posibles incidentes. Desarrolle respuestas básicas para las preguntas realizadas en línea o por correo electrónico para personalizarlas según sea necesario.
- Asegure un protocolo adecuado que proteja a la empresa y sea adecuado para el diálogo en línea y que haya un intermediario que trabaje con el vocero corporativo o asigne uno para garantizar la consistencia. Vincule con el protocolo corporativo sobre redes sociales.
- Utilice una voz auténtica y atribuya los comentarios a una persona identificada. El estilo debe ser conversacional e informal.
- Desarrolle mensajes muy breves y consistentes para que se utilicen en todas las plataformas.
- Si entabla una conversación bidireccional, corrija cuando sea necesario si existe información errónea, pero evite ser percibido como crítico del diálogo público en ese momento.
- Cuando responda las preguntas del público a través de las redes sociales, responda lo más eficazmente posible con hechos conocidos y acciones de la empresa.

Esta puede ser la oportunidad para referirse a las declaraciones y la información de referencia que la empresa ha distribuido a los medios y las partes interesadas.

- En donde corresponda, suministre videos o fotos para respaldar sus comentarios.
- Incorpore las respuestas de las redes sociales dentro de las respuestas de las comunicaciones generales, integrando y repitiendo las declaraciones para asegurar la consistencia y amplia difusión de los mensajes clave.
- Controle de manera constante y entable un diálogo en línea hasta que el incidente disminuya o se reduzca la atención pública, y durante un período posterior.