



Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis



Versión	Fecha	Control de Cambios
01	29/12/2023	<ul style="list-style-type: none">Se actualizó integralmente el documento, considerando los riesgos críticos y los grupos de interés actuales, así como las necesidades de organización y comunicación en situaciones de crisis.

Áreas Responsables	Nombres y Cargos
Elaborado: Supervisión de Imagen Institucional	Rocío Barja Supervisora de Imagen Corporativa
Revisado y Homologado: Oficina de Planeamiento y Mejora Continua	Deymer Barturén Especialista en Calidad y Mejora de Procesos Miguel Tito Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua
Aprobado: Gerencia General	Antonio Montenegro Criado Gerente General

Este documento es propiedad de Activos Mineros S.A.C. Queda prohibida su reproducción sin su autorización escrita. Es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico emitido por Activos Mineros S.A.C. Es responsabilidad del usuario asegurarse que corresponde a la versión vigente publicada en la red interna y/o página web institucional.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
I. OBJETIVO	4
II. ALCANCE	4
III. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	4
IV. VIGENCIA	4
V. CONTENIDO	4
1. DEFINICIONES / CONSIDERACIONES	4
2. DESCRIPCIÓN	5
2.1. CLASIFICACIÓN DE LA CRISIS	5
2.2. PREVENCIÓN Y PLANIFICACIÓN (ANTES DE LA CRISIS)	6
2.2.1. Matriz de Riesgos	6
2.2.2. Matriz de Stakeholders	6
2.2.3. Voceros	7
2.2.4. Comité de Crisis	8
2.2.4.1. Composición del Comité de Crisis	8
2.2.4.2. Capacitación del Comité de Crisis	11
2.2.5. Actualización de directorios de contactos	12
2.3. GESTIÓN DE LA CRISIS: ALERTA Y PROCESOS PARA LA RESPUESTA INMEDIATA	12
2.3.1. Proceso de notificación de una potencial situación de crisis	13
2.3.2. Evaluación y atención de la situación	13
2.3.3. Criterios para la Estrategia de Comunicación	14
2.3.4. Qué hacer (y qué no) en una situación de crisis	17
2.3.5. Crisis en redes sociales	18
2.4. EVALUACIÓN POST CRISIS Y CONTINUIDAD	19
3. ANEXOS	19
3.1. ANEXO N° 1 HERRAMIENTAS PARA LAS PRINCIPALES SITUACIONES DE CRISIS	19





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

INTRODUCCIÓN

Activos Mineros S.A.C. (en adelante AMSAC), creada en el 2006, es una empresa estatal de derecho privado bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

Su misión es contribuir al desarrollo sostenible del país a través de la recuperación de áreas impactadas por pasivos ambientales mineros; y del apoyo a la promoción y supervisión de los contratos de transferencia de concesiones mineras del Estado.

Tiene la visión de ser la entidad especializada en remediación ambiental minera que mejora la calidad de vida de la población mediante la gestión efectiva de sus proyectos, articulando con los grupos de interés del sistema ambiental minero, en beneficio del país.

A pesar de su relevancia para la recuperación ambiental de zonas críticas, la naturaleza de las actividades de AMSAC y el sector en el que se desenvuelve la exponen a diferentes riesgos y potenciales situaciones de crisis de reputación que amenazan permanentemente la continuidad de sus operaciones.

Debido a ello, la empresa ha considerado indispensable contar con este manual como un protocolo guía para la gestión de una comunicación oportuna durante eventos críticos y en contextos que amenazan su reputación.

¿Qué HACE este Manual?

- Recomienda la comunicación corporativa antes, durante y después de una crisis.
- Define roles y responsabilidades en el marco de una situación de crisis.
- Establece lineamientos para una relación efectiva con los distintos grupos de interés.

¿Qué NO HACE este Manual?

- Evita que ocurra una situación de crisis.
- Entrega respuestas técnicas para atender la crisis.
- Brinda una receta específica para atender cada tipo de crisis.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

I. OBJETIVO

Establecer una guía para la organización y comunicación de AMSAC antes, durante y después de una crisis, así como definir roles, responsabilidades y lineamientos para una relación efectiva con los distintos grupos de interés en situaciones de crisis.

II. ALCANCE

Las disposiciones establecidas en el presente manual son de cumplimiento obligatorio para todas las unidades orgánicas de la empresa, con alcance a sus contratistas y proveedores.

III. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
- Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa.
- Política de Gestión Integral de Riesgos de AMSAC.
- Política de Información y Comunicación de AMSAC.
- Política de Seguridad, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente, Calidad, Antifraude y Anticorrupción de AMSAC.

IV. VIGENCIA

Este documento entrará en vigencia a partir del primer día hábil después de la fecha de aprobación, derogándose su precedente Versión 00 de fecha 23.oct.2019.

V. CONTENIDO

1. DEFINICIONES / CONSIDERACIONES

- **Riesgos:** Son situaciones no planeadas que pueden resultar en pérdidas o daños a las personas, el ambiente o la propiedad. Algunos son evitables mediante acciones preventivas, supervisiones constantes y capacitaciones; otros son inevitables, y su origen puede estar en la misma naturaleza o en una fatalidad. Los riesgos son gestionados por la empresa a través de una matriz de riesgos priorizados. Un riesgo prevenido reduce la probabilidad de que ocurra, de que se convierta en crisis y/o pone a la organización en una mejor posición para afrontarla.
- **Crisis:** Son eventos de alta carga destructiva que amenazan la reputación y continuidad de la empresa o sus proyectos. La velocidad e intensidad con que capturan el interés y juzgamiento de la opinión pública es exponencial. Como consecuencia de ello pueden verse -o se ven severamente afectados la continuidad de los procesos críticos y la reputación, ese valioso activo intangible que sostiene la credibilidad de la institución.

Contener una crisis no implica que el riesgo haya sido mitigado definitivamente. Este evento crítico puede tener consecuencias sobre un individuo, la organización, la sociedad o el medio ambiente, y/o poner en riesgo a las personas y/o la imagen pública de la empresa. Suele tener implicancias financieras, legales, políticas y/o sociales.

Una crisis puede surgir de incidentes con colaboradores, faltas legales y/o éticas, manejo inadecuado de expectativas o relaciones con las comunidades, prácticas inadecuadas de gobernanza corporativa, de control interno o de gestión de riesgos, demora en la ejecución de proyectos, contaminación ambiental, prácticas inadecuadas de contratistas o proveedores, problemas laborales, sanciones de entes reguladores, denuncias, incidentes ambientales, prensa negativa, redes sociales críticas, procesos judiciales notorios, escándalos mediáticos, entre otros. Las crisis pueden surgir también a partir de percepciones negativas de cualquiera de los stakeholders o grupos de interés.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

2. DESCRIPCIÓN

2.1. CLASIFICACIÓN DE LA CRISIS

La ocurrencia de un riesgo puede tener mayor severidad en su impacto mediático o incrementarlo cuando:

- Hay víctimas.
- Se trata de una historia verosímil y el público se identifica con ella.
- Es fácil de contar, mostrar o compartir.

A continuación, se muestra la clasificación de la crisis según su nivel de impacto mediático y sus criterios de evaluación:



CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CLASIFICACIÓN DE CRISIS		
	IMPACTO BAJO	IMPACTO MEDIO	IMPACTO ALTO
Tiempo en agenda de opinión pública	Máximo dos días.	Por más de dos días, no más de cuatro días.	Más de cuatro días en agenda.
Presencia en medios	Nula o poca en medios de bajo alcance	Acotada en medios de alcance medio como pueden ser los especializados o de alcance local .	Alta presencia en medios de gran alcance, nacionales e internacionales.
Redes Sociales	No existe viralización: menos de 100 shares en dos días	Mediana viralización: más de 100 shares en dos días.	Alta viralización: más de 100 shares en 30 minutos.
Impacto en percepción	No genera una percepción negativa generalizada.	Percepción negativa en ciertos sectores de la población o líderes especializados.	Impacto negativo en opinión pública general o principales líderes de opinión u autoridades.
Impacto legal / financiero	Nulo o poco	Tiene consecuencias legales penales, administrativas o financieras	Tiene consecuencias legales penales, administrativas o financieras

Todos los niveles requieren atención y un plan de gestión. A continuación, se muestra el equipo que participará en la resolución, de acuerdo a la clasificación de la crisis:

ÍTEM	CLASIFICACIÓN DE CRISIS		
	IMPACTO BAJO	IMPACTO MEDIO	IMPACTO ALTO
Equipo que participa en resolución	Puede resolverse con el equipo directamente involucrado -con el liderazgo de su Gerencia, y soporte de la Gerencia Legal y la Supervisión de Imagen Corporativa	Participa el Comité de Crisis con el Liderazgo de la Gerencia General.	Participa el Comité de Crisis con el Liderazgo de la Gerencia General.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

2.2. PREVENCIÓN Y PLANIFICACIÓN (ANTES DE LA CRISIS)

Una adecuada planificación, gestión de la información y de los riesgos permitirá a AMSAC prevenir situaciones de crisis y/o estar mejor preparada para afrontarlas de tal manera que estas no escalen. Para ello es necesario:

2.2.1. Matriz de Riesgos

Implica revisar los procesos internos e identificar vulnerabilidades y aspectos a mejorar. AMSAC cuenta con una matriz de riesgos priorizados, la que debe ser actualizada periódicamente, incluyéndole variables de evaluación de riesgo reputacional.

En esta etapa también se debe trabajar y actualizar el Plan de Respuesta Técnica para reducir, mitigar o evitar cada uno de estos riesgos.

AMSAC deberá solicitar a sus proveedores planes de respuesta técnica para aquellos riesgos que los involucren. Estos planes de respuesta deberán ser evaluados por la Gerencia a cargo de la relación operativa con ese proveedor y la Supervisión de Imagen Corporativa.

2.2.2. Matriz de Stakeholders

AMSAC cuenta con una matriz de stakeholders. El proceso de gestión de stakeholders supone identificar, conocer y clasificar los grupos de interés en función a su poder de influencia, interés y posición frente a la empresa y sus actividades.

Esta herramienta permitirá a la empresa reaccionar y elaborar planes de acción con mayor eficacia: saber con quién se debe hablar, qué grupos podrían tener interés en capitalizar la crisis, quiénes podrían ser aliados, etc.

Algunos grupos a considerar en el frente interno:

- Accionista
- Directorio
- Gerente general, gerentes y sus reportes directos
- Colaboradores
- Proveedores internos estratégicos (servicio de vigilancia, limpieza, choferes, etc.)

Algunos grupos a considerar en el frente externo:

- Autoridades (locales, provinciales, regionales, nacionales)
- Reguladores y otros organismos del Estado
- Comunidades aledañas a proyectos y sus representantes
- Sociedad civil organizada a nivel local, regional o nacional
- Proveedores o contratistas
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión
- Organismos internacionales
- Empresas mineras
- Gremios
- Academia





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Será importante evaluar la pertinencia de compartir con contratistas clave, aquellos aspectos de la matriz de stakeholders que puedan ser relevantes para su trabajo de campo.

Los contratistas de AMSAC deberán proveer cualquier información relevante de los stakeholders clave con los que se relacionan, en el marco de las tareas que ejecutan en nombre de la empresa.

2.2.3. Voceros

Los voceros de AMSAC son los únicos autorizados a declarar en medios de comunicación, y poseen las siguientes características: son personas con credibilidad, reputación y conocimiento sobre el tema a exponer, además de tener desarrolladas habilidades blandas como comunicación efectiva, asertividad, inteligencia emocional, escucha activa y manejo de situaciones difíciles.

Los voceros deben tener un programa anual de entrenamiento en medios y de actualización de mensajes clave que permita evaluar y mejorar su desempeño (media training). De lo contrario, se corre el riesgo de cometer errores, producto de la improvisación. Una declaración mal entendida, una comunicación verbal inadecuada o una comunicación no verbal errada pueden ser perjudicial para la reputación de la empresa.

A continuación, se presenta un listado de voceros y temas asociados:

VOCERO	TEMAS
Gerente General	Gestión integral de la empresa, resultados y liderazgo internacional. Posición política de la empresa. Representación de la empresa en eventos de alto impacto y relevancia. En situaciones de crisis debe evaluarse pertinencia de su vocería de acuerdo al impacto del evento.
Gerente de Operaciones	Remediación ambiental minera y de suelos, relacionamiento con las comunidades, encargos especiales del Estado. Representación de la empresa en eventos académicos y de alto impacto.
Gerente de Inversión Privada	Promoción de la inversión privada de proyectos minero - energéticos, así como la supervisión de contratos de transferencia. Representación de la empresa en eventos académicos y de alto impacto.
Jefe de Planeamiento y Mejora Continua	Posición de la empresa en temas de gobernanza, sistemas de gestión, entre otros similares. Representación de la empresa en eventos académicos.
Supervisión de Imagen Corporativa	Posición de la empresa sobre temas puntuales como participación en eventos, proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad.
Supervisión de Relaciones Comunitarias	Posición de la empresa sobre temas puntuales como: relacionamiento con comunidades.

Asimismo, se presentan algunas recomendaciones para los voceros:

- Para el periodista usted es una fuente, no un amigo
- Para usted el periodista es un canal para llegar a la audiencia
- Concéntrese en su audiencia





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

- Asuma que está en todo momento en el aire
- No hay *off the record*
- Sólo mire al periodista, no a la cámara ni al monitor
- Lenguaje corporal es 70%, el resto es verbal.
- No asienta mientras escucha la pregunta
- Gesticule con medida y coherencia
- Siéntese recto y apoyado hacia adelante
- Celular apagado y sólo lo necesario
- La televisión todo lo amplifica: reloj que golpea la mesa, tocarse la nariz, etc.
- Vestimenta apropiada y sobria
- Su tarea es transmitir mensajes, no responder preguntas
- Repita los mensajes claves y recorra la pirámide
- No use jerga
- Al final, párese luego que lo hizo el entrevistador
- Casco y chaleco en zona de riesgo.
- Anteojos claros, nunca oscuros



2.2.4. Comité de Crisis

El comité de crisis de la organización tiene un único mandato: hacer frente a eventos negativos de alto impacto reputacional. Al constituirse en un único punto de comando, concentra todos los recursos para la mejor respuesta posible. Evita decisiones aisladas simultáneas que pueden ser contradictorias y que, por consiguiente, agraven la situación.

El comité privilegia velocidad de decisión y ejecución. Su principal objetivo es contener la crisis, la solución al problema es posterior. En ese contexto, esta instancia es responsable de evaluar la situación identificada (causas, efectos y posibles implicancias en el funcionamiento y la reputación de la empresa), plantear y ejecutar un plan operativo de respuesta, así como aprobar la estrategia comunicacional que presente la Supervisión de Imagen Corporativa. Finalmente, debe supervisar el proceso de recuperación y prevención de futuros incidentes.

2.2.4.1. Composición del Comité de Crisis

La composición del comité de crisis refleja cobertura y capacidad, cubriendo los aspectos claves de gestión de la organización. En la dinámica del comité de crisis, cada miembro informa, provee información, plantea opciones y ayuda a evaluarlas. No obstante, quien lidera el comité es quien define la estrategia. Todos los recursos humanos y materiales están a disposición del comité.

Miembros obligatorios

Rol	En pre - crisis	En comité de crisis
Jefe El "decisor"	<ul style="list-style-type: none"> - Ordena al Coordinador la activación del comité y decide incorporación adicional de participantes. - Mantiene informado al Directorio y a otras autoridades del Ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprueba este plan y sus cambios - Sopesa señales tempranas de crisis estructurales y dispone controles - Evalúa las tareas precrisis del coordinador





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Gerente General

- Decide la estrategia final de contención y comunicación vía los formatos del tablero
- Determina la recomposición del comité en cualquier momento
- Decide la desactivación del comité
- Hace de enlace con el directorio y valida con esta instancia determinadas decisiones
- Contacta las autoridades políticas de máximo nivel
- Decide quién actuará o acompañará al vocero, pudiendo ser él mismo el vocero.

Supervisor de Imagen Corporativa

Coordinador
El "brazo ejecutor"

- Notifica activación del comité a titulares y alternos
- Centraliza y organiza la información de la situación
- Vigila secuencia y tiempos del comité
- Vela por la rápida ejecución del plan de contención aprobado
- Lidera el grupo whatsapp crisis
- Controla este documento
- Asegura su distribución
- Organiza su revisión anual
- Dispone capacitaciones
- Audita las tareas precrisis de los funcionarios
- Sopesa señales tempranas de crisis operativas o coyunturales y las reporta al jefe

Gerente de Operaciones

Operaciones
El "brazo técnico"

- Evalúa impacto ambiental y social en operaciones, y propone planes de acción y respuesta que los involucre.

Jefe de Planeamiento y Mejora Continua

Planeamiento

- Evalúa el potencial impacto en la estrategia de la empresa.
- Brinda soporte clave en la etapa posterior de la crisis, incorporando lecciones aprendidas y aspectos de mejora en la gestión de la empresa.

Gerente de Administración y Finanzas

Administración
El "soporte interno"

- Asegura disponibilidad de dinero y personal ante demanda
- Afianza sistemas de información, energía y servicios
- Dota de seguridad personal al comité en caso necesario
- Provee soporte para comité en formato inamovilidad
- Identifica servicios de disponibilidad inmediata de dinero, investigación, seguridad, apoyo médico, transporte, traducción y otros
- Asegura la pronta ejecución de tareas en activación del comité





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023



Gerente Legal

Legal

- Asegura la confidencialidad de las sesiones del comité y del material de trabajo
- Gestiona con aseguradoras la activación de las coberturas
- Ofrece soporte y asesoría legal a lo largo de la crisis.
- Evalúa y alerta al Comité de Gestión de Crisis sobre los riesgos legales del incidente y aprueba documentos con información sensible
- Hace de enlace con autoridades judiciales y policiales
- Alinea la posición legal con el plan de contención
- Detecta y modula la exposición legal en la comunicación
- Provee enfoque ante exposición de responsabilidad de la organización, así como la de los ejecutivos
- Custodia personalmente la documentación sensible y probatoria
- Identifica servicios legales confiables fuera de la capital y el país

Supervisión de Imagen Institucional

Comunicaciones

- Activa monitoreo de medios y redes sociales
- Prepara el plan de comunicación en función del plan de contención
- Determina las audiencias prioritarias y secundarias
- Prepara al vocero de acuerdo al plan de comunicación
- Evalúa y reporta evolución de la cobertura de prensa y redes.
- Realiza el seguimiento a los puntos acordados en Comité
- Precontrata agencias de medios para monitoreo, enlace y rápida convocatoria
- Desarrolla una página web ciega ante eventos críticos
- Elabora información de soporte (premios, reconocimientos, estadísticas, diseños de proceso, videos explicativos)
- Preaprueba predeclaraciones ante medios para eventos de alta probabilidad e impacto
- Preaprueba un paquete de apoyo material a afectados según naturaleza



Jefe de Gestión Humana

Recursos humanos
El "contacto con el personal"

- Notifica a toda la organización que el comité esta activado
- Organiza el contacto personal con familiares de víctimas y afectados
- Actúa de vocero ante los empleados
- Evalúa el ánimo y afectación al clima interno
- Se constituye en el único vocero autorizado de la organización



Vocero

Vocero

- Realiza al menos 01 media training al año



Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Miembros eventuales

- Gerencia de Inversión Privada: alerta y coordina acciones relacionadas a su área.
- Supervisión de Relaciones Comunitarias: brinda soporte en materia de RRCC en aquellas situaciones que involucran la relación con comunidades o poblaciones locales. Ejecuta las acciones definidas y aprobadas en RRCC.
- Otras oficinas, proveedores/contratistas o áreas directamente involucradas en la gestión y atención de la crisis.
- Asesores externos: brindan asesoría legal y/o de comunicaciones para la propia gestión de la crisis. Acompañan en la ejecución y alertan al Comité de Gestión de Crisis sobre los riesgos legales y/o reputacionales asociados al incidente.

2.2.4.2. Capacitación del Comité de Crisis

El Comité de Crisis debe pasar por simulacros de manera periódica. Las sesiones incluyen un componente de sensibilización y alineamiento sobre el manual de crisis y principales riesgos, así como dinámicas grupales bajo la metodología del role play, donde se ponga en práctica el funcionamiento del comité en base a riesgos prioritarios -aquellos con mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto en el negocio.

Estos simulacros permitirán fijar el aprendizaje, generar automatismos, identificar y cerrar brechas no detectadas previamente, así como ajustar procesos y roles.

Se recomienda incluir en estos entrenamientos a miembros obligatorios como eventuales. A continuación, se presenta una estructura sugerida para la sesión de entrenamiento:

BLOQUE TEÓRICO 2 horas	→	BLOQUE PRÁCTICO Sesión de Comité de Crisis - 3 horas	→	EVALUACIÓN
El bloque teórico del taller tiene por objetivo familiarizar al Gabinete de Crisis con los conceptos fundamentales de la gestión de crisis y en la aplicación de los procesos de la empresa para estas situaciones.		El bloque práctico del taller busca reproducir las condiciones en las que se desarrolla una crisis real: tiempo escaso, actores no previstos, giros sorpresivos que obligan al reajuste de estrategias, entre otros.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación. ¿Contó el gabinete de crisis con los integrantes necesarios para abordar todos los ángulos del problema? ▪ Roles ¿Los integrantes del gabinete asumieron el rol que les correspondía e identificaban claramente en quién delegar tareas específicas? ▪ Velocidad ¿El gabinete fue capaz de tomar decisiones en plazos ajustados? ▪ Dimensionamiento ¿Tuvo el gabinete una lectura clara de la magnitud del problema y sus potenciales impactos? ▪ Estrategia ¿Se plantearon los objetivos, estrategias, y tácticas más adecuadas? ▪ Flexibilidad ¿El gabinete fue capaz de reaccionar a los giros de crisis? ▪ Desempeño de vocero:
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de crisis ▪ Clasificación 		Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción y planteamiento de un escenario de crisis simulado → 		



Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

- Impactos potenciales de una crisis
- Claves de gestión de crisis
- Manual de crisis
- Caso de estudio propio de la organización.

El Comité de Crisis discute y evalúa severidad. Sesión de trabajo para definir plan de respuesta y gestión ante la crisis.

- Introducción regular de giros sorpresivos que modifican continuamente el escenario. → El Comité de Crisis discute y evalúa ajustes a plan de respuesta en función a los giros que se van presentando
- Entrevistas a voceros en base al escenario de crisis

- ¿Cuáles podrían ser los titulares positivos y negativos generados por la entrevista?
- ¿Cómo fue el desempeño en la construcción y transmisión de mensajes?
- ¿Qué transmitió su lenguaje corporal y para-verbal?
- ¿Fue un vocero creíble? Factores de credibilidad (Integridad, Empatía, Competencia)



2.2.5. Actualización de directorios de contactos

AMSAC debe contar con directorios actualizados de personas clave a contactar en caso de crisis, y debe incluir al equipo clave de la empresa contratista, si corresponde.

La Gerencia de Operaciones es responsable de actualizar el directorio general con stakeholders externos (el listado de medios deberá ser actualizado por la Supervisión de Imagen Corporativa) y la Gerencia de Administración y Finanzas el de stakeholders internos (funcionarios clave de AMSAC).

Será clave contar también con directorios locales que incluya a los stakeholders de cada región, provincia o ciudad, en donde está presente AMSAC. Este listado está bajo responsabilidad del Supervisor de Relaciones Comunitarias.

AMSAC debe asegurarse que el equipo de la empresa contratista conozca los datos de contactos inmediatos en caso de crisis.

2.3. GESTIÓN DE LA CRISIS: ALERTA Y PROCESOS PARA LA RESPUESTA INMEDIATA

AMSAC debe asegurarse de capacitar a sus colaboradores y contrapartes en la empresa contratista en el proceso de notificación de alertas incluidos en este manual.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

2.3.1. Proceso de notificación de una potencial situación de crisis

1

Colaborador de AMSAC identifica potencial situación crítica y alerta a su jefe directo dentro de las dos horas de ocurrencia

Los contratistas o proveedores deben alertar a AMSAC inmediatamente –en un plazo no menor de las dos horas de ocurrencia.

2

→ Inmediatamente, el colaborador que recibe la alerta tiene la obligación de compartirla (en menos de una hora) con su jefe directo y con la Gerencia a la que pertenece. Debe asegurarse que su Gerencia se informe de la situación.

3

→ La Gerencia del área directamente afectada hace una primera evaluación de la intensidad de la crisis, propone acciones inmediatas de respuesta e informa a la Gerencia General, con copia a las Gerencias de Administración y Finanzas y Legal, y Supervisión de Imagen Corporativa.

Desde la primera alerta (contratista o colaborador de AMSAC) se debe dar la mayor cantidad de información posible y registrarla por escrito o audio. A continuación, se presenta una estructura de reporte a incluir en la comunicación:

AUTOR DEL REPORTE Y DATOS DE CONTACTO	Nombre, cargo y teléfono celular
LUGAR Y HORA DEL INCIDENTE	Ubicación y hora aproximada en que ocurrió
DESCRIPCIÓN	Descripción de lo ocurrido, personas involucradas, testigos, etc.
PRESENCIA DE MEDIOS	Indicar si hubo presencia de medios, cuáles, comentarios al respecto
ACCIONES TOMADAS DENTRO DE LAS 24 Y 72 HORAS	Descripción de acciones tomadas por el equipo, respuesta dada a los medios, clientes u otros stakeholders
SITUACIÓN ACTUAL Y PRÓXIMOS PASOS	Descripción de lo que se espera que ocurra en los próximos días y tipo de soporte requerido
COMENTARIOS ADICIONALES	Toda información adicional que pueda ser necesaria y útil

2.3.2. Evaluación y atención de la situación

1

La Gerencia del área directamente afectada hace una primera evaluación de la

2

→ La Gerencia General recibe primera evaluación y aprueba y/o determina

→ **Evento crítico de impacto bajo**

3

→ Equipo directamente involucrado trabaja en la atención del incidente con el liderazgo de su Gerencia. Tiene el soporte de las Gerencias de Administración y Finanzas, Legal y Supervisión de Imagen Corporativa.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

intensidad de la crisis, propone acciones inmediatas de respuesta e informa a la Gerencia General, con copia a las Gerencias de Administración y Finanzas y Legal, y Supervisión de Imagen Corporativa.

intensidad de la crisis.

→ Crisis de impacto medio

→ Gerencia General convoca y lidera el Comité de Crisis, que atenderá la situación. La Supervisión de Imagen Corporativa prepara y ejecuta la estrategia de comunicación y hace seguimiento a los acuerdos del Comité

→ Crisis de impacto alto

→ Gerencia General convoca y lidera el Comité de Crisis, que atiende la situación. La Supervisión de Imagen Corporativa prepara y ejecuta la estrategia de comunicación y hace seguimiento a los acuerdos del Comité

2.3.3. Criterios para la Estrategia de Comunicación

La primera aparición pública marcará la imagen de la empresa en la gestión de la crisis. A partir de lo dicho en las primeras horas, los medios de comunicación, opinión pública y *stakeholders* se formarán una opinión sobre qué sucedió, por qué y a quién se debe responsabilizar.

La Gerencia General y, en su ausencia, al menos dos miembros del Comité de Crisis (Legal y Operaciones) deben decidir si es necesario hacer una declaración pública para contener el impacto. La decisión debe sustentarse en la clasificación de la crisis.

Una crisis que se desarrolla en provincia y no es de alcance nacional, debe ser controlada in situ, **según lo indicado para eventos críticos de impacto bajo o medio.**

La Supervisión de Imagen Corporativa debe asegurarse de que la estrategia comunicacional esté coordinada con el plan de respuesta operativa a cargo del área correspondiente. La estrategia de comunicación debe ser clara, directa, fácil de entender y debe incluir:

OBJETIVOS	¿Qué busca la empresa?
MENSAJES	¿Qué información es necesario transmitir?
PÚBLICOS	¿Con quién comunicarse? Y ¿Quién en la empresa se hará cargo de la relación?
CANAL	¿A través de qué canales de comunicación se difundirán los mensajes? (medios, redes sociales, web, etc)

En el marco de una crisis, los objetivos de comunicación son:

- Posicionar a AMSAC como la principal fuente de información.
- Establecer una comunicación directa y efectiva con los stakeholders involucrados (externos e internos)
- Reducir la incertidumbre y evitar los rumores



Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

- Contener el impacto de la crisis en los medios de comunicación.

En el caso de los mensajes, se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se deben definir dos o tres mensajes clave como máximo. Un mayor número puede generar confusión y dificulta que la empresa posicione su punto de vista.
- Los mensajes claves deben ser elaborados por la Supervisión de Imagen Corporativa, en coordinación con el Comité de Crisis. Asimismo, están alineados con los mensajes institucionales de la empresa e ir acorde a sus valores.
- Los mensajes deben ser claros y deben buscar aclarar los hechos, no confrontar o generar debate.
- Deben ser fundamentados con evidencia: data e información creíble, testimonios, etc. Sólo se deben comunicar los hechos que pueden ser verificados.
- Es importante que expliquen las acciones tomadas para controlar y resolver el incidente; así como las acciones a realizar para evitar incidentes similares.
- Deben transmitir la seriedad y profesionalidad, mostrando tranquilidad y empatía.

En cuanto a los públicos, la Supervisión de Imagen Corporativa debe presentar al Comité de Crisis una estrategia de comunicación que considere públicos externo e interno, en caso sea necesario (este último en coordinación con la Oficina de Gestión Humana, previa aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas):

PÚBLICO EXTERNO

- Evaluar y seleccionar los *stakeholders* clave a ser contactados, los mejores canales para comunicarse con ellos, y las personas responsables al interior de la empresa para cada contacto.
- Elaborar kits de información (mensajes clave, briefing de prensa, notas de prensa, etc.).
- Antes de cualquier pronunciamiento público, es clave asegurarse que se haya informado a los involucrados directamente en la crisis.
- Los documentos escritos deben ser revisados por el Comité de Gestión de Crisis y aprobados por el Gerente General.
- Se debe asignar voceros, en caso sea necesario. Para ello se debe preparar un documento de preguntas y respuestas (Q&A) exhaustivo y asegurar que el vocero está debidamente informado y preparado.
- Se debe contar con toda la información y datos que sustenten y respalden la posición de la empresa.
- En el caso de otras entidades del Estado, se debe evaluar cómo establecer una relación de alianza en la solución del conflicto. El comité de crisis determinará qué acciones tomar.
- Reguladores: la Gerencia Legal debe alertar sobre cuándo es necesario y/o recomendable notificar a los organismos reguladores.
- Directorio/ FONAFE: la Gerencia General debe informarles sobre la crisis para evaluar el procedimiento a seguir.
- La Gerencia de Administración y Finanzas coordinará qué información brindar a los proveedores.
- Medios de comunicación: La Supervisión de Imagen Corporativa es la encargada de coordinar con los medios y hacer el seguimiento a las publicaciones.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023



PÚBLICO INTERNO

- La comunicación con otros actores externos implicados en la solución de emergencias (Policía, Bomberos, etc.) se encuentran bajo responsabilidad del personal designado en la gestión operativa. Este deberá notificar al Comité de Gestión de Crisis sobre el status del incidente.
- Informar a contratistas y/o las áreas de contacto con público externo (ejemplo: recepción, vigilancia, atención al cliente) sobre el proceso a seguir en caso algún medio o autoridad los contacte.
- Ante la pregunta de medios de comunicación estas áreas deben indicar: *"Yo no estoy autorizado a dar declaraciones. Le pido que por favor me de sus datos para que la persona encargada se comunique con usted a la brevedad posible"*.
- Asimismo, ante la visita de autoridades: *Señor/a, ¿podría esperar unos minutos? Comunicaré al responsable sobre su visita para que pueda atenderlo inmediatamente"*.
- Seleccionar los mejores canales para comunicarse con los diferentes grupos de colaboradores y/o contratistas. En caso de accidente grave o fallecimiento de un colaborador, Gestión Humana se contactará con los familiares directos.
- Asimismo, en caso se trate del fallecimiento o accidente grave de un trabajador de una empresa contratista, AMSAC supervisará que esta gestione correctamente el contacto con los familiares de la víctima.
- Elaborar kits de información (Q&A, mensajes clave, *briefs*, etc.).
- Reforzar que solo los voceros autorizados pueden dar declaraciones públicas. Insistir en que se debe evitar la publicación de información, fotografía y videos tomados durante momentos de crisis.
- Mantener a los colaboradores adecuadamente informados a través de un canal abierto de consultas.

Cada público puede requerir un canal de comunicación diferente. A continuación, algunos sugeridos:

PÚBLICO	CANAL DE COMUNICACIÓN
Comunidades	Reuniones 1/1 con representantes o a través de otras acciones de RRCC
Afectados y familiares	Comunicación directa / personal
Colaboradores	Comunicados internos y reuniones de equipo
Autoridades y reguladores	Cartas informativas, correos formales, llamadas, WhatsApp
Accionistas	Llamadas, cartas, correos formales, WhatsApp
Proveedores	Reuniones con los más importantes y comunicados electrónicos
Opinión pública	Medios de comunicación





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Por el sector en el que se desenvuelve, AMSAC tiene obligaciones de comunicación con autoridades en caso ocurran eventos críticos. A continuación, se presenta un listado que debe ser revisado y actualizado permanentemente por la Gerencia Legal de la empresa:

NOMBRE DE LA(S) ENTIDAD(ES)	TEMA ASOCIADO	PLAZO DE NOTIFICACIÓN
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Accidente de trabajo mortal e incidente peligroso	24 horas de ocurrido
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental	Reporte de emergencias ambientales	12 horas de ocurrido
	Respuestas a solicitudes que derivan de la supervisión y fiscalización de la entidad	Según el requerimiento de OEFA
- Comisaría del sector - Policía Nacional del Perú	Delitos contra los colaboradores en el ejercicio de sus funciones	24 horas de ocurrido

Otros organismos que suelen requerir información, y que, si bien no incluyen un plazo específico de respuesta, son críticas en la gestión de una crisis:

NOMBRE DE LA(S) ENTIDAD(ES)	TEMA ASOCIADO
- Fiscalía de la Nación	Denuncias formuladas contra representantes de la empresa en el ejercicio de sus funciones.
- Defensoría del Pueblo - Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros	Respuestas a solicitudes de información respecto a conflictos sociales

2.3.4. Qué hacer (y qué no) en una situación de crisis

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
<ul style="list-style-type: none"> • Responder tan pronto sea posible. Si no se conoce la versión de la empresa, las personas se quedarán con la opinión de otras fuentes. • Posicionar dos o tres mensajes clave lo más rápido posible. Contar la historia de la crisis, breve y puntual. • Brindar información. Desde el inicio de la crisis se debe buscar recoger toda la información disponible e iniciar las investigaciones necesarias. • Sustentar con datos objetivos la información y declaraciones brindadas. • Verificar que la información sea exacta. • Incluir a todos los actores involucrados. Asegurarse que los ejecutivos clave estén 	<ul style="list-style-type: none"> • Negar la crisis • No aceptar que se está frente a un problema y que se deben tomar acciones inmediatas para evitar que la crisis escale. • No informar. "Sin comentarios" es una frase contraproducente en una situación de crisis. El silencio de la empresa genera malestar en los afectados, incertidumbre y lleva a que los medios de comunicación busquen la información a través de terceros, corriendo el riesgo de que se brinden datos inexactos o incluso falsos. • Dar declaraciones off the record. • Culpar a otros. Los mensajes de la empresa deben concentrarse en las acciones tomadas por la empresa para resolver el





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

QUÉ HACER

- debidamente informados, las familias de los afectados, los trabajadores, etc.
- Mostrar empatía, preocupación e iniciativa por resolver el problema.
- Destacar que el interés principal son los afectados.
- Ser claro, no usar conceptos técnicos difíciles de comprender y asegurarse que la información técnica sea comunicada de manera fácil.
- Monitorear medios locales, nacionales e internacionales, y redes sociales.
- Se recomienda contar con el soporte de una agencia de comunicaciones especializada para que interactúe con los medios de comunicación en representación de la empresa.

QUÉ NO HACER

- problema, y sobre qué se hará para prevenir incidentes similares.
- Especular sobre las causas. No se debe especular sobre posibles causas y daños cuando aún no se cuenta con evidencia certera.
- Ocultar información relevante. La empresa debe dar sus propias malas noticias. La información debe ser transparente para evitar que se acuse a la empresa de encubrir información.
- Poca claridad en los mensajes. Brindar mensajes contradictorios o usar terminología muy técnica puede generar confusión en la opinión pública, medios y stakeholders.

Es importante tener una comunicación directa con los principales periodistas y líderes de opinión de la zona para explicar los hechos y las acciones implementadas.

La Supervisión de Imagen Corporativa debe evaluar la pertinencia de emitir una nota de prensa o comunicado, dado que una vez que la empresa responda públicamente, hay mayor riesgo de repercusión nacional.

Entre las trampas en el manejo de las crisis se pueden advertir las siguientes:

- Barreras al aviso (por inhibición, miopía, temor)
- Indefinición para la calificación (termómetro descalibrado)
- Demasiados involucrados (asambleísmo)
- Tiempos muertos (idas, vueltas y rodeos)
- Indecisión (postergación)
- Decisión tardía (ineficacia)
- Secuencia confusa (idas y vueltas, no multitareas)
- Incoherencia (contradicción y rectificación)

2.3.5. Crisis en redes sociales

Cuando surge una denuncia o comentario negativo en redes sociales, el objetivo comunicacional es evitar que escale y llegue a medios tradicionales o cuentas con potencial de mayor impacto.

En ese sentido, es clave identificar quién es el emisor. En caso se trate de un líder de opinión se puede establecer una comunicación uno a uno, una llamada telefónica para explicarle la situación y enviarle mayor información.

Es importante evaluar si es necesario responder en estos canales, especialmente cuando la crisis no ha sido contenida a través de la comunicación uno a uno establecida con el emisor.





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

2.4. EVALUACIÓN POST CRISIS Y CONTINUIDAD

La Gerencia General debe confirmar la normalización de la situación.

El comité de crisis debe evaluar el proceso de activación, el funcionamiento del mismo comité, la estrategia de comunicación utilizada y la eficacia de los mensajes brindados (internos y externos), incluyendo el desempeño de los voceros y de la empresa contratista en aquellos casos que corresponda.

Cuando corresponda, las mejoras deben ser incluidas en los planes de respuesta técnica y en el presente manual.

Se debe evaluar la reputación de la empresa después de la crisis: qué ha cambiado, qué aspectos se deben mejorar y qué relaciones han sido fortalecidas y cuáles debilitadas. Asimismo, se debe monitorear la información difundida y su impacto en el posicionamiento de AMSAC, así como en su clima laboral.

Bajo la coordinación del Jefe de Planeamiento y Mejora Continua, los planes de mejora y/o recuperación deben incorporarse en la gestión permanente de la empresa, estableciendo calendarios de ejecución y avances.

3. ANEXOS

3.1. ANEXO N° 1 HERRAMIENTAS PARA LAS PRINCIPALES SITUACIONES DE CRISIS





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

ANEXO N° 1 HERRAMIENTAS PARA LAS PRINCIPALES SITUACIONES DE CRISIS

S
-
F
r
f
v
F
-
F
l
F
-
C
F

CONFIDENCIAL





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023

Si



CONFIDENCIAL





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023



CONFIDENCIAL





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023



CONFIDENCIAL





Devolvemos vida al planeta

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

Manual

Código: MCSC

Versión: 01

Fecha: 29/12/2023



CONFIDENCIAL