

# ANEXOS

# TABULACIÓN DE DATOS

## ENTREVISTAS

### ENTREVISTA AL SR. EDUARDO PUJANTE (GERENTE GENERAL)

EDAD: 56 años

ANTIGÜEDAD: 8 años.

#### **Principales tareas:**

Principalmente me encargo de delinear las estrategias generales a largo plazo, del control del desempeño de los gerentes de cada área, de determinar los objetivos anuales y como se van a llevar a cabo, la asignación de recursos, negociación, en fin, de la dirección general de la empresa.

#### **Riesgos derivados de la actividad.**

El mayor riesgo se relaciona con lo económico, tomar una mala decisión en lo económico, o involucrar a la empresa en un mal negocio, puede traer desde un daño medianamente leve, hasta un perjuicio que pueda afectar la actividad de la empresa seriamente, lo mismo pasa con mi relación con los clientes, esa es una parte que cuido mucho, cada vez que hay una presentación importante o recibimos clientes importantes trato de estar presente porque soy consciente que de que hace una diferencia en cuanto a imagen. El resto de los riesgos, no son directos de mi actividad como gerente, sino de la gente en la que delego las actividades, por eso una de mis prioridades es el control de todo lo que pasa, no se trata de estar encima de la gente, pero son indispensables las reuniones periódicas para asegurarnos que estemos todos trabajando en la misma línea, porque la actividad de la empresa ya de por si involucra temas delicados, como la salud de las personas o el medio ambiente.

Y pusimos todos los esfuerzos en cubrir los aspectos operativos, de lo que puede llamarse nuestro manual del empleado, o manual de gestión, de estandarizar los procesos para ganar eficacia en la toma de decisiones, por cualquier cosa que pueda suceder, pero nos falta la parte de la

comunicación, bueno, por eso justamente lo propusimos para el desarrollo de tu trabajo.

Con respecto a la organización como sistema, se le entrega al entrevistado la planilla de riesgos y áreas con las que considera que se relaciona.

**Y sobre el plan anual de capacitaciones ¿Incluyen alguna sobre estos temas? ¿sobre como actuar en situaciones de crisis o temas relacionados? O ¿lo incluyeron alguna vez?**

No, pero la idea es que una vez que se establezcan algunos procedimientos, se vayan comunicando al personal, lo principal es que entiendan desde el principio que es algo en lo que todos tienen que estar involucrados y que cada uno va a tener una función determinada, pero eso ya se verá mas adelante, cuando veamos la viabilidad del plan. Yo por mi parte si estuve en seminarios en los que el tema se trato, pero hace bastante y no me es muy útil si no lo comunico a mi gente.

**Incidentes importantes en el pasado ¿Recuerda alguno?**

Si recuerdo algunas, que por suerte terminaron bien, me acuerdo de denuncias, que fueron más intentos por generar rumores que otra cosa, y además si cosas que pasan en mientras se están haciendo trabajos.

**Y cuando pasa algo así ¿cual es el primer paso? ¿Saben como organizarse o qué decisiones son prioritarias?**

Bueno depende de la situación, cada incidente es distinto y tiene diferentes prioridades, pero lo que no tenemos es un plan de actuación si algún día pasa algo realmente grave. Una vez me llamo un periodista para aclarar un incidente y no sabia que me convenía si hablar o no hablar, al final termine dando explicaciones muy a mi pesar, aunque con el tiempo entendí que el calla otorga y siempre es mejor hablar y dar todas las explicaciones que sean necesarias.

---

## ENTREVISTA A LA SRA. VIVIANA BELIERA

Cargo: Gerente Administrativo

Edad: 39

### **¿Hace cuántos años trabaja en la organización?**

Entre a trabajar a Norpatagónica a los 22 años, como recepcionista, si, la empresa tenía 3 años más o menos. Unos dos años después me asignaron a la parte de pagos y cobranzas y empecé a hacerme cargo de a poco de toda la parte administrativa y comercial. Cuando cambiaron los dueños, en el 98 y con toda la transición en el 99 hacía ya diez años que estaba acá y como conocía el manejo de todo quedé con la gerencia de esta parte.

### **¿Cuáles son sus principales tareas en la empresa?**

Soy la encargada de coordinar el área administrativa y me encargo de la parte comercial, la parte de ventas, el contacto con nuestros clientes, la búsqueda de clientes potenciales, y trabajo con nuestros colaboradores externos en la actualización y mantenimiento de registros, legislaciones, todo lo relacionado con la administración del personal, participo en la selección del personal, cuando no se trata de personal del área operativa, altas, bajas, ausentismos, licencias, en fin, me encargo de la parte de recursos humanos.

### **Riesgos relacionados con la actividad.**

Bueno, los principales riesgos que puedo reconocer como asociados, están relacionados con mi conocimiento de las claves del sistema y de los bancos, si falto o me muero las claves se van conmigo, pero es totalmente solucionable, no hay cuentas a mi nombre, así que se piden al banco y se recuperan enseguida, no es nada que no se pueda solucionar. También llevo conmigo las llaves de la caja, pero vivo cerca, así que se manda a alguien se buscan y listo.

Otro riesgo puede ser que soy la encargada de hacer los backups del sistema, en ese caso, se hace un respaldo de la información por semana para evitar que la información se pierda o quede desactualizada.

Manejo mucho también el tema de las leyes y regulaciones de la actividad petroquímica, tenemos un asesor jurídico externo y junto con él y con la gerencia general tenemos que estar alertas de todos los cambios en la materia porque cualquier cambio puede dejar obsoletos algunos de los procedimientos con los que nos manejamos.

Y respecto a la parte de personal, tengo que asegurarme que el personal trabaje adecuadamente, y especialmente cuando me encargo de la selección para algún puesto en particular, asegurarme que la persona que entra compatibilice con nuestros principios, que se pueda confiar, porque es gente que maneja dinero y se relacionan con los clientes, aunque sea por teléfono.

**Con respecto a la organización como sistema, se le entrega al entrevistado la planilla de riesgos y áreas con las que considera que se relaciona.**

**Con respecto a la planificación, ¿existen procedimientos destinados a la gestión de crisis?**

Tenemos un manual de procedimientos operativos que nos da directrices sobre como actuar en situaciones de emergencia.

**¿Qué situaciones de emergencia incluye?**

Y todas las relacionadas con impacto medioambiental, su reversión, los aspectos de seguridad para los empleados, qué hacer en caso de incendios, porque trabajamos con muchas operaciones que incluyen materiales inflamables, cuando hay empleados heridos o que entraron en contacto con sustancias peligrosas, o qué hacer en caso de picaduras de víboras o arañas porque la mayoría de las operaciones se hacen en el campo, en las zonas de yacimientos.

**¿Incluye procedimientos de comunicación? Si por ejemplo hubiera que contactar a los medios, u organizar un puesto para responder a las demandas de información, si hubiera un incidente grave?**

No, son principalmente procedimientos operativos. De comunicación hay muy poquito.

**¿Tuvieron alguna vez capacitación para actuar en estas situaciones? ¿Alguna capacitación que más allá de lo operativo, contemple otros aspectos, como la organización de equipos para responder a los pedidos de información o la relación con los medios de comunicación?**

La capacitación que tenemos acá responde a necesidades operativas y de seguridad, como manejo defensivo, operación de auto elevadores, primeros auxilios, y rozan los aspectos medioambientales, que están dirigidos al personal del nivel operativo pero todos podemos participar. Yo he tenido alguna vez algún curso que incluía consejos sobre qué hay decir y qué no, pero fue hace mucho tiempo ya. Muy bien no lo manejo al tema, aunque sería interesante completar nuestro manual de gestión con esa parte también.

**¿Recuerda alguna situación de crisis en el pasado? ¿Alguna situación que haya tomado conocimiento público o haya podido tomarlo?**

En este momento se me vienen a la cabeza dos...no, tres problemitas legales, una denuncia de los principios de la actividad de la empresa, y dos no tan lejanas, la más cercana, fue hace un par de años, tres ponele, fue una denuncia por nubes tóxicas, que no eran parte de una operación normal, pero tampoco era para preocuparse, esa fue la mas grave, me acuerdo que salió en el diario y llamaron de una radio, había que salir a explicar de todo, es que había enemistades de fondo. Pero bueno, esto es un parque industrial, hubo muchos comentarios apresurados. Una vez que se demostró que estaba dentro de los parámetros normales nos olvidamos.

Una vez hubo un derrame de ácido, me acuerdo q los bomberos vinieron y no sabían que hacer, eso fue hace 8 años.

**¿Cómo se organizaron para dar respuestas a los medios?.**

La verdad, que de eso se encargó Eduardo (gerente general), se decidió cuando llamaron de la radio que hablaba él pero no sé si llegó a salir al aire siquiera.

**Y después de que se solucionó ¿Pidieron dar las explicaciones de lo que había pasado?**

Y cuando llamaban los clientes por ahí preguntaban, y se les explicaba qué había pasado, siempre había algún cliente que quería saber, otros ni preguntaban.

**¿Otra situación que recuerde?**

Hace un tiempo tuvimos problemas con los sindicatos, camioneros presionaba para que algunos de los empleados pasaran con ellos, y estaban como comercio, es todo un tema, porque se ponen pesados, se acercaron a la empresa, a meter presión, y no son muy tranquilos que digamos, nunca se sabe con estos tipos. Es como Petroleros, se meten, te sacan de las oficinas, te rompen las puertas, son terribles. Ahí hubo un acuerdo, cuatro de los chicos decidieron pasarse a camioneros, a veces es mejor ceder y ellos pensaron que les convenía así que esta bárbaro.

Y después, me acuerdo de un par de incidentes en operaciones, un incendio de una manguera en una limpieza de ductos que no paso a mayores porque se actuó con rapidez, pero podría haber pasado.



## **ENTREVISTA AL SR. RAFAEL ROCO**

Cargo: Gerente de Operaciones – Jefe de Mantenimiento

Edad: 40

Antigüedad: 6 años.

### **Principales tareas dentro de la organización:**

Coordino al nivel operativo, recibo los pedidos de trabajo de nuestros clientes, los evalúo, armo los equipos de operaciones, les asigno los recursos necesarios para cada trabajo, les entrego los procedimientos y una vez que se llevo a cabo el trabajo, evalúo la conformidad de los trabajos realizados. Los trabajos del nivel operativo se ejecutan en dos ejes: la prestación de servicios para otras empresas y la provisión de productos químicos, según seamos proveedores de servicios o productos, así que me encargo de la logística de distribución y transporte de productos químicos también. Por otro lado, esta a mi cargo asegurarme que los vehículos y la planta funcionen correctamente, así que el mantenimiento es constante.

### **Riesgos relacionados con su actividad:**

El riesgo cuando trabajás con productos y sobre todo con transporte de productos está siempre presente, los controles, el mantenimiento y asegurarse de que los empleados cumplan con todas las condiciones de seguridad es lo más importante. Hay un elemento que siempre está presente y al que le tenemos mucho respeto, es el fuego, al fuego no hay que tenerle miedo sino respeto, por eso tratamos de asegurarnos que los empleados entiendan como se tiene que actuar en su presencia, se toman todos los recaudos necesarios porque trabajamos con procedimientos probados pero hay factores que no podemos manejar, porque las operaciones las llevan a cabo personas de carne y hueso y las personas pueden fallar, para evitar esto mandamos siempre a la gente mas experimentada como encargado del equipo y algún acompañante que lo va a seguir siendo hasta que adquiera experiencia.

El tema de la distribución es otro foco de riesgo, los vehículos pesados y especialmente de transporte de sustancias que a veces son inflamables, no se puede hacer a las apuradas, hay que asegurarse de que el tiempo de viaje no agote a los choferes, que se mantengan alerta en todo momento, que tengan experiencia para manejar vehículos tan pesados y sobre todo, que se creen un sentido de responsabilidad y como te decía antes, respeto a la actividad que realizan porque no solamente pueden resultar heridos ellos, sino que al llevar productos a diferentes puntos del país, andan por rutas muy transitadas.

**Con respecto a la organización como sistema, se le entrega al entrevistado la planilla de riesgos y áreas con las que considera que se relaciona.**

**Imagine una situación de crisis de una gravedad considerable y con alta notoriedad pública. ¿Existen procedimientos en la empresa sobre como actuar en estas situaciones?**

Junto con los responsables de seguridad e higiene preparamos un manual de gestión que queda fijo en la empresa y se va actualizando. Ese manual de gestión se entrega a los empleados cuando entran en la empresa, se les pide que lo lean, y antes de cada trabajo que no sea habitual, o no muy familiar, se les entrega nuevamente solo los instructivos de esa operación para que tengan presente como tienen que hacerlo, sobre todo si son nuevos en la actividad o la actividad en sí no es habitual, por ejemplo ya para Secados con DeNP, no se entrega, es un trabajo que se hace semana por medio, al menos, y ya están acostumbrados, el procedimiento lo conocen de memoria, igual los peligros y como responder. Toda esta información no responde solo a necesidades internas sino que es información que te piden sobre todo las empresas más grandes, como Petrobras o Repsol cada vez que te presentás para un trabajo ¿no?

**Y más allá de la parte operativo, ¿que contenidos incluye? ¿Incluye aspectos institucionales, relacionados con la comunicación dentro de la empresa?**

Lo que incluye aparte de todo lo que es técnico, es información institucional, misión, visión, principios, organigrama, de comunicación hay una parte que se llama cuadro de comunicaciones o por el estilo, que divide a la organización por niveles y determina quien reporta a quien. Creo que eso nomás, después tenes las parte de recursos humanos, que requiere cada puesto, el legajo de empleados, y esas cuestiones.

**Y en cuanto a capacitación ¿Qué contenidos se manejan?**

La capacitación se planea en conjunto con el resto de las áreas porque por lo general se hace un plan anual que abarca diferentes aspectos, por ejemplo alguna actividad especifica de los servicios que brinda la empresa, y de salud como primeros auxilios, como atender algunos accidentes que requieren un tratamiento especifico, como colocación de sueros antiofidicos u otros antidotos que se puedan necesitar cuando se trabaja en el campo. Y después otros contenidos que ya son más especificos como remediaciones de impactos ambientales, que por lo general se trata de que asistan todos los operarios pero no el resto del personal porque no tiene mucho sentido.

**Y sobre cómo gestionar una situación de crisis, sobre cómo hay que planificar la comunicación, como armar un comité de crisis, tuvieron alguna vez o tuvo en otro trabajo alguna capacitación relacionada?**

No, la verdad que no, imaginate que estudie en la ESMA, muy técnico, ni comunicación ni nada. Y en trabajos anteriores tampoco.

**Mencionaba que las actividades conllevan muchos riesgos, ¿cree que sería importante tener capacitación al respecto, aprender a planear procedimientos que apunten a una solución más rápida y pensada desde lo estratégico? ¿Recuerda alguna situación de crisis en la empresa?**

Si recuerdo incidentes que terminaron bien pero podrían haber terminado mal, algunos accidentes durante operaciones que en algunos de ellos nos salvo la técnica y en otros la suerte, y si te pones a pensar es verdad, si pasan a mayores, que no es para llamar a la desgracia, siempre es mejor estar organizado de antemano, porque a veces lo que se compromete es la salud o peor la vida de la gente, entiendes? Después si recuerdo ese incidente que te contó Vivi (se refiere a la aparición de la empresa en los medios), eso fue hace poco y fue así, acá adentro no se hablo mucho, algunos de los chicos de atrás ni se enteraron o se enteraron por terceros, salió todo muy rápido, fue una tontería, pero a veces por una tontería quedas mal parado.

## **ENTREVISTA A LA ING. MARCELA COCO**

Cargo: Gerencia de Ingeniería

Edad: 36

Antigüedad:

En un mes se cumplen 4 años desde que entré a la empresa.

### **Principales tareas:**

Coordino al equipo técnico de los laboratorios, me encargo del diseño y desarrollo de nuevos productos, controles de calidad y de especificaciones técnicas de productos químicos, identificación y señalización de productos peligrosos, controles de stock, esas serían las más importantes.

### **Riesgos relacionados con sus tareas:**

Básicamente son dos: que los productos cumplan los controles de calidad porque no son solamente productos que intervienen en procesos operativos, sino que también hay productos que llegan a consumidores finales, por un lado eso. Por otro lado, asegurar que se cumplan las condiciones de seguridad de la gente que trabaja en el laboratorio, que sepan cuándo están manipulando productos que puedan tener riesgos para su salud, y qué nivel de peligrosidad tienen, para esto, en el manual de gestión se indican los procedimientos para tratar determinados productos y además tenerlos clasificados y debidamente señalizados, para esto se usan algunos códigos que exigen las normas de seguridad como los códigos NFPA (código que proporciona un índice del nivel de toxicidad, inflamabilidad, etc. de los productos químicos).

**Con respecto a la organización como sistema, se le entrega al entrevistado la planilla de riesgos y áreas con las que considera que se relaciona.**

**Imagine una situación de crisis de una gravedad considerable y con alta notoriedad pública. ¿Existen procedimientos en la empresa sobre cómo actuar en estas situaciones?**

Si todos los procedimientos operativos y de gestión están escritos en el manual y se actualizan todo el tiempo, y cada riesgo es evaluado según la gravedad y las personas a las que puede involucrar, con los procedimientos preventivos y también correctivos.

**¿Incluye procedimientos de comunicación? Si por ejemplo hubiera que contactar a los medios, u organizar un puesto para responder a las demandas de información, si hubiera un incidente grave?**

No, me parece que no, no sé en la sección de procedimiento de gestión, porque el manual completo lo tenés que leer apenas entrás a trabajar, después si yo lo llegara a necesitar para algo, necesitaría solo la parte que corresponde a productos, que eso lo tenemos en el sistema, y es a lo que puedo llegar a acceder, si no, ni lo uso. Cuando actualizo un procedimiento mando el informe adelante (laboratorios y administración se encuentran en dos edificios diferentes, separados a la vez, de la parte de depósitos) y allá se encargan de aggiornar el manual.

**¿Tuvieron alguna vez capacitación para actuar en estas situaciones? alguna capacitación que más allá de lo operativo, contemple otros aspectos, como la organización de equipos para responder a los pedidos de información o la relación con los medios de comunicación?**

Acá tenemos capacitaciones sobre muchas de las operaciones y cursos que dictan los de medicina laboral, son cursos de respuesta técnica se podría decir, no sé si tanto de equipos, tampoco sobre la parte de los medios, pero si en trabajos anteriores vimos algo de eso, que roles podes llegar a necesitar, y esas cosas.

**¿Recuerda alguna situación de crisis en el pasado? ¿Alguna situación que haya tomado conocimiento público o haya podido tomarlo?**

Si, me acuerdo que una vez salimos en los diarios, se quejaron de acá al lado, por una supuesta contaminación del aire, estábamos haciendo unas limpiezas para una empresa, que tomo un par de días y se quejó porque el ambiente estaba enrarecido así que fue directamente al diario, no sé que pretendía, totalmente ilógico, pero esas cosas pasan, que se yo.

**¿Y como se resolvió ese tema?**

Tuvimos que presentar informes a Medio Ambiente, vinieron a hacer una auditoria y nada mas, porque estaba todo comprobado, la química es química, no hay grises, es exacta, si no perjudica el ambiente o la salud, esta bien, porque para eso esta este emplazamiento, y si hay alguna operación que va a tener un impacto mayor, no se realiza acá, porque acá hay gente que no trabaja con elementos de protección personal, la parte de administración, gerencia, recepción, vienen clientes todo el tiempo, esos trabajos se hacen afuera, esa vez se tuvo que hacer acá y se llevo adelante porque el impacto era inocuo por un lado y a la vez transitorio.

**¿Y pidieron responder al diario u otro medio? ¿Se sabia de antemano como debían actuar?**

No, fue medio a las apuradas si había que dar explicaciones se sabia que lo iba a hacer Eduardo o Rafa, pero eso al final no quedo en nada, que yo recuerde.

## **ENTREVISTA AL SR. RICARDO BUSTOS**

Cargo: Chofer / Operario

Edad: 50

**Antigüedad:**

Hace 5 años y 4 meses que entré.

### **¿Qué tareas desarrolla dentro de la empresa?**

Todo lo relacionado con carga y descarga de productos químicos, el transporte, la entrega, y después los servicios ambientales, incineración y disposición de productos, barreras para derrames cuando nos piden o cuando algo sale mal en las maniobras que hacemos nosotros, secados o limpiezas de ductos, todos los servicios los que pidan las empresas, casi todos en yacimientos, tomas de muestras para que las analicen en el laboratorio, eso es casi siempre.

### **¿Qué riesgos traen sus actividades, para la empresa, para el medioambiente, o para las personas?.**

Los riesgos son muchos, para la empresa, si se arruina algún equipo, es plata que se pierde porque los equipos son caros, después con los productos depende de que producto hay que tener cuidado o no, algunos pueden ser muy peligrosos para la salud, por ejemplo un escape una inyección de inhibidor de corrosión es peligroso porque afecta las vías respiratorias, o si hay peligro de incendio, por gases o por líquidos también porque trabajamos muchas veces con materiales inflamables, y pueden pasar desastres aunque seria muy raro, después hay operaciones que si fallan no pasa nada, porque los componentes se encuentran ya en el ambiente, como cuando se conectan líneas de nitrógeno. Es algo que ya esta en el aire, así que no representa un riesgo para nadie. Cuando se trabaja con material peligroso la única salud que se puede perjudicar es la de las personas que están en la obra, porque en teoría no debería haber nadie mas cerca. Si es



un riesgo el transporte, peligro de choques o accidentes, sobre todo cuando se transportan productos inflamables.

**¿Recuerda alguna situación de crisis que haya tenido lugar en la empresa? Algún incidente importante, algún accidente grave?**

No, grave no, si algunas fallas de operaciones pero nada importante. Por ahí derrames o pérdidas que si las agarras a tiempo no pasa nada, se solucionan enseguida.

**¿Conoce el manual de gestión de la empresa?**

Si, te lo dan apenas empezás a trabajar.

**Ese manual se va actualizando, ¿participa en ese proceso?**

No, por ahí cuando llegamos a un trabajo, nos piden documentación que antes no nos pedían o que otras empresas no nos exigían, eso se informa a Rafael y se va agregando a los procedimientos, ese es un aporte, después nos traen los instructivos nomás para los trabajos que van saliendo y eso es lo que revisamos.

**Y respecto al plan de capacitaciones de la empresa ¿Qué tipo de capacitaciones tienen?**

Y hay muchos temas distintos, de seguridad, de medio ambiente, manejo de vehículos pesados, o manejo defensivo, esas casi siempre, o te enseñan primeros auxilios, reanimación, no se, eso.

## ENTREVISTA AL SR. PABLO TRENHER

Cargo: Chofer / operario

Edad: 34 años

Antigüedad: 9 años

### **¿Qué tareas desarrolla dentro de la empresa?**

Y principalmente distribución. Transportamos en la provincia y para afuera, a Comodoro, Bahía, Buenos Aires. Y las actividades previas: cargas, descargas de los productos, auxiliar en algunas operaciones en los pozos, disposición final de productos químicos, incineración, limpieza de equipos.

### **Que riesgos considera que traen sus actividades, para la empresa, para el medioambiente, o para las personas.**

Y...manejar en ruta, y más un camión que encima de ser un vehículo pesado transporta químicos, ya es un riesgo de por sí. Después durante operaciones por ahí hay que trabajar sin arnés a una altura de cuatro o cinco metros, eso también es peligroso. O lo mismo pasa con el contacto con los productos que por ahí se trata de ácidos o pueden ser peligrosos para la salud

### **¿Recuerda alguna situación de crisis que haya tenido lugar en la empresa? ¿Algún incidente importante, algún accidente grave?**

Si han pasado algunas cosas, como que se rompan mangueras y los productos entren en contacto con el suelo, o el agua, en ese caso actuamos haciendo remediaciones. Después incidentes menores como por ejemplo por ahí que alguno haya tenido contacto con algún producto también ha pasado, por suerte nada grave.

### **Y las capacitaciones ¿Qué temas tratan por lo general?**

Si capacitaciones tenemos sobre diferentes cosas. Los temas son variados, pueden ser de salud, de medio ambiente, de algunas operaciones en particular, seguridad...

## **ENTREVISTA AL SR. EMILIANO LOPEZ**

CARGO: DESPACHO / OPERARIO

ANTIGÜEDAD: 2 AÑOS

### **¿Qué tareas realiza habitualmente en la organización?**

Depende, casi siempre estoy en despacho, por ahí a veces toca algo en el campo, alguna operación, pero por lo general estoy acá en el despacho preparando los pedidos, vigilando la carga, colaborando con Rafa en la parte de logística y distribución, y con Marce en todo lo que tiene que ver con partidas y stock de productos comprados o fabricados acá en el laboratorio.

### **¿Qué riesgos o peligros considera que pueden estar asociados a sus tareas?**

Y peligros... solamente en el campo, acá es sobre todo trabajo rutinario lo que hago, por ahí los riesgos están más en el trabajo de campo, pero cuando estoy acá casi no hay, salvo que nos quedemos sin algún producto en stock y salga un pedido grande o no grande pero urgente, que más que un riesgo es una oportunidad que te perdés, esas son las cosas que hay que prever nomás

### **¿Recuerda de algún incidente importante o alguna crisis en el tiempo que estuvo en la empresa?**

No, la verdad que crisis no, si pasa por ahí que hay errores en alguna operación pero estando alertas, podemos subsanarlas en el momento.

### **¿Y sobre las capacitaciones? ¿A que capacitaciones asiste por lo general?**

Y depende de quien la dicte, por ahí las dictan los encargados de seguridad e higiene, por ahí los contratados de medicina laboral, así que tenemos cursos que andan siempre por esos contenidos, primeros auxilios, seguridad, manejo de equipos.

## GUÍA DE PAUTAS

|                 | GERENTE GENERAL  | GERENTE ADMINISTRATIVO   | GERENTE DE OPERACIONES  | GERENTE DE INGENIERÍA  | OPERARIO 1   | OPERARIO 2   | OPERARIO 3   |
|-----------------|--|--|---|--|--|--|--|
| <b>PERSONAL</b> |  |  |   |  |  |  |  |
| Nombre          | Eduardo Pujante  | Viviana Beliera  | Rafael Roco   | Marcela Copo   | Ricardo Bustos   | Pablo Trenher  | Emiliano López   |
| Cargo           | Gerente General  | Gerente Administrativo   | Gerente de Operaciones – Jefe de Mantenimiento  | Gerencia de Ingeniería   | Chofer / Operario  | Chofer / Operario  | Operario / Encargado de despacho   |
| Antigüedad      | 8 años   | 17 años  | 6 años  | 4 años   | 5 años   | 9 años   | 2 años   |
| Tareas          | “...delinear las estrategias generales a largo plazo, del control del desempeño de los gerentes de cada área, de determinar los objetivos anuales y como se van a llevar a cabo, la asignación de recursos, negociación, en fin, de la dirección | “...estoy encargada de coordinar el área administrativa y me encargo de la parte comercial, la parte de ventas, el contacto con nuestros clientes, la búsqueda de clientes potenciales, y trabajo con nuestros | “Coordino al nivel operativo, recibo los pedidos de trabajo de nuestros clientes, los evalúo, armo los equipos de operaciones, les asigno los recursos necesarios para cada trabajo, les entrego los procedimientos | “Coordino al equipo técnico de los laboratorios, me encargo del diseño y desarrollo de nuevos productos, controles de calidad y de especificaciones técnicas de productos químicos, identificación y señalización de productos | “...carga y descarga de productos químicos, el transporte, la entrega, y después los servicios ambientales, incineración y disposición de productos, barreras para derrames(...), secados o limpiezas de ductos, todos los servicios | “...transporte de productos en Neuquén y a diferentes provincias, carga y descarga, algunas operaciones en pozos, disposición final de productos...” | “...A veces operaciones en campo, pero por lo general estoy acá en el despacho del depósito encargado de preparar los pedidos, vigilar las cargas, colaboro con Rafa en la parte de logística y distribución y con Marce con |

|                                 |   |   |  |  |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|--|--|---|---|---|
|                                 | general de la empresa."                                   | colaboradores externos en la actualización y mantenimiento de registros, legislaciones, todo lo relacionado con la administración del personal, participo en la selección del personal, cuando no se trata de personal del área operativa, altas, bajas, ausentismos, licencias, en fin, me encargo de la parte de recursos humanos | s y una vez que se llevo a cabo el trabajo, evalúo la conformidad de los trabajos realizados (... ) Me encargo de la logística de distribución y transporte de productos químicos también. Por otro lado, esta a mi cargo asegurarme que los vehículos y la planta funcionen correctamente , así que el mantenimiento es constante." | peligrosos, controles de stock..."                               | los que pidan las empresas, casi todos en yacimientos, tomas de muestras para que las analicen en el laboratorio" |   | todo lo que tiene que ver con partidas y stock, de productos comprados o fabricados por la empresa" |
| <b>CRISIS</b>                   |   |   |  |  |   |   |   |
| Riesgos propios de su actividad | "El mayor riesgo se relaciona con lo económico, tomar una | "Los principales riesgos que puedo reconocer  | "El riesgo cuando trabajás con productos y sobre todo con  | "Básicamente son dos: que los productos cumplieren los controles | "Los riesgos son muchos, para la empresa, si se arruina algún   | "...y manejar en ruta y más un camión que encima de ser un vehículo | "...en el campo, los riesgos propios de trabajar con  |

|                                     |  |  |  |   |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|
|                                     | <p>mala decisión en lo económico,(...) lo mismo pasa con mi relación con los clientes,(...) resto de los riesgos, no son directos de mi actividad como gerente, sino de la gente en la que delego las actividades, por eso una de mis prioridades es el control de todo lo que pasa"</p> | <p>como asociados, están relacionados con mi conocimiento de las claves del sistema y de los bancos(...)Manejo mucho también el tema de las leyes y regulaciones de la actividad(...) Otro riesgo puede ser que soy la encargada de hacer los backups del sistema"</p> | <p>transporte de productos está siempre presente, los controles, el mantenimiento y asegurarse de que los empleados cumplan con todas las condiciones de seguridad es lo más importante. El tema de la distribución es otro foco de riesgo, los vehículos pesados y especialmente de transporte de sustancias que a veces son inflamables"</p> | <p>de calidad.(...) Por otro lado, asegurar que se cumplan las condiciones de seguridad de la gente que trabaja en el laboratorio, que sepan cuándo están manipulando productos que puedan tener riesgos para su salud, y qué nivel de peligrosidad tienen"</p> | <p>equipo, es plata que se pierde porque los equipos son caros, después con los productos depende de que producto hay que tener cuidado o no, algunos pueden ser muy peligrosos para la salud"</p> | <p>pesado transporta químicos, es un riesgo, las operaciones conllevan algunos riesgos también, como cuando hay trabajos en altura, o el mismo contacto con los productos también puede ser peligroso"</p> | <p>equipos pesados y con este tipo de productos, pero cuando estoy en la empresa, los riesgos no son mucho, casi no hay, salvo que nos quedemos sin algún producto en stock y salga un pedido grande, esas son las cosas que hay que prever nomás"</p> |
| Riesgos de la actividad empresarial |  |  |  |   |  |  |  |
| Situaciones de crisis en el pasado  | <p>"... me acuerdo de denuncias, que fueron mas intentos</p>   | <p>" la mas cercana fue una denuncia por nubes</p>   | <p>"Si, recuerdo algunos incidentes (...) algunos</p>  | <p>"Si, me acuerdo que una vez salimos en los</p>   | <p>"No, grave no, si algunas fallas de operaciones</p>   | <p>"Si han pasado algunas cosas, como que se rompan</p>  | <p>"No, crisis no, si hay errores de operación que se</p>  |



|                         |  |   |                                 |   |  |   |                         |
|-------------------------|--|---|---------------------------------|---|--|---|-------------------------|
|                         | por generar rumores que otra cosa, y además si, de cosas que pasan en mientras se están haciendo trabajos."                                  | tóxicas, que no eran parte de una operación normal, pero tampoco era para preocuparse, esa fue la mas grave, me acuerdo que salió en el diario"<br>"Una vez hubo un derrame de acido, me acuerdo q los bomberos vinieron y no sabían que hacer, eso fue hace 8 años." | accidentes durante operaciones" | diarios, se quejaron de acá al lado, por una supuesta contaminación del aire, estábamos haciendo unas limpiezas para una empresa, que tomo un par de días y se quejó porque el ambiente estaba enrarecido así que fue directamente al diario" | pero nada importante.<br>Por ahí derrames o perdidas que si las agarras a tiempo no pasa nada, se solucionan enseguida." | mangueras y los productos entren en contacto con el suelo, o el agua, en ese caso hacemos remediaciones , o por ahí que alguno haya tenido contacto con algún producto también ha pasado, por suerte nada grave." | subsanan en el momento" |
| Resolución/Responsables | "Bueno depende de la situación, cada incidente es distinto y tiene diferentes prioridades, pero lo que no tenemos es un plan de actuación si | "La verdad, que de eso se encargó Eduardo (gerente general), se decidió cuando llamaron de la radio que hablaba él pero no sé si  |                                 | " si había que dar explicaciones se sabia que lo iba a hacer Eduardo o Rafa, pero eso al final no quedo en nada, que yo recuerde".  |  |   |                         |

|  |  |   |  |   |     |     |     |
|--|--|---|--|---|-----|-----|-----|
|  | algún día pasa algo realmente grave. Una vez me llamo un periodista para aclarar un incidente y no sabía que me convenía si hablar o no hablar"                                | llegó a salir al aire siquiera". "Y cuando llamaban los clientes por ahí preguntaban, y se les explicaba qué había pasado, siempre había algún cliente que quería saber, otros ni preguntaban." |  |   |     |     |     |
| <b>PREPARACIÓN ANTE LA CRISIS</b>      |  |   |  |   |     |     |     |
| Planificación relacionada con la G. C. | "...depende de la situación, cada incidente es distinto y tiene diferentes prioridades, pero lo que no tenemos es un plan de actuación si algún día pasa algo realmente grave" | "Tenemos un manual de procedimiento s operativos que nos da directrices sobre como actuar en situaciones de emergencia. son principalmente procedimiento s operativos"                          | "Junto con los responsables de seguridad e higiene preparamos un manual de gestión que queda fijo en la empresa y se va actualizando. Ese manual de gestión se entrega a los empleados | "No, me parece que no, no sé en la sección de procedimiento de gestión, porque el manual completo lo tense que leer apenas entras a trabajar, después si yo lo llegara a necesitar para | N/A | N/A | N/A |

|                          |   |   |  |   |  |  |   |
|--------------------------|---|---|--|---|--|--|---|
|                          |   |   | <p>cuando entran en la empresa, se les pide que lo lean, y antes de cada trabajo que no sea habitual, o no muy familiar, se les entrega nuevamente solo los instructivos de esa operación"</p> | <p>algo, necesitaría solo la parte que corresponde a productos, que eso lo tenemos en el sistema, y es a lo que puedo llegar a acceder, si no, ni lo uso. Cuando actualizo un procedimiento mando el informe adelante y allá se encargan de aggiornar el manual."</p> |  |  |   |
| Capacitación sobre G. C. | <p>"No (hay,) pero la idea es que una vez que se establezcan algunos procedimientos, se vayan comunicando al personal, lo</p> | <p>"La capacitación que tenemos acá responde a necesidades operativas y de seguridad, como manejo defensivo, operación de</p> | <p>"La capacitación se planea en conjunto con el resto de las áreas porque por lo general se hace un plan anual que abarca</p>   | <p>"Acá tenemos capacitaciones sobre muchas de las operaciones y cursos que dictan los de medicina laboral, son cursos de</p>   | <p>"Y hay muchos temas distintos, de seguridad, de medio ambiente, manejo de vehículos pesados, o manejo</p> | <p>"Tenemos capacitaciones, y los temas son variados, pueden ser de salud, de medio ambiente, de operaciones..."</p> | <p>"...Las capacitaciones las dictan los encargados de seguridad e higiene o los contratados de medicina laboral, así que los temas</p> |

|  |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  | principal es que entiendan desde el principio que es algo en lo que todos tienen que estar involucrados y que cada uno va a tener una función determinada" | auto elevadores, primeros auxilios, y rozan los aspectos medioambientales" | diferentes aspectos, por ejemplo alguna actividad específica de los servicios que brinda la empresa, y de salud como primeros auxilios, como atender algunos accidentes que requieren un tratamiento específico, como colocación de sueros antiofidicos u otros antídotos que se puedan necesitar cuando se trabaja en el campo. Y después otros contenidos que ya son mas específicos como | respuesta técnica se podría decir, no sé si tanto de equipos, tampoco sobre la parte de los medios, pero si en trabajos anteriores vimos algo de eso, que roles podes llegar a necesitar, y esas cosas." | defensivo, esas casi siempre, o te enseñan primeros auxilios, reanimación" |  | andan por esos contenidos, primeros auxilios, condiciones de seguridad, manejos de equipos..." |
|--|--|--|---|--|--|--|--|

|   |  |   |  |  |     |     |     |
|---|--|---|--|--|-----|-----|-----|
|   |  |   | remediaciones de impactos ambientales, que por lo general se trata de que asistan todos los operarios pero no el resto del personal porque no tiene mucho sentido."  |  |     |     |     |
| Contenidos del Manual de Procedimientos | "...pusimos todos los esfuerzos en cubrir los aspectos operativos, de lo que puede llamarse nuestro manual del empleado, o manual de gestión, de estandarizar los procesos para ganar eficacia en la toma de decisiones, por | "...Incluye todo lo relacionado con impacto medioambiental, su reversión, los aspectos de seguridad para los empleados, qué hacer en caso de incendios, porque trabajamos con muchas operaciones que incluyen materiales inflamables, | "Lo que incluye aparte de todo lo que es técnico, es información institucional, misión, visión, principios, organigrama, de comunicación hay una parte que se llama cuadro de comunicaciones o por el estilo, que divide a la organización | "...todos los procedimientos operativos y de gestión están escritos en el manual y se actualizan todo el tiempo, y cada riesgo es evaluado según la gravedad y las personas a las que puede involucrar, con los procedimientos preventivos | N/A | N/A | N/A |

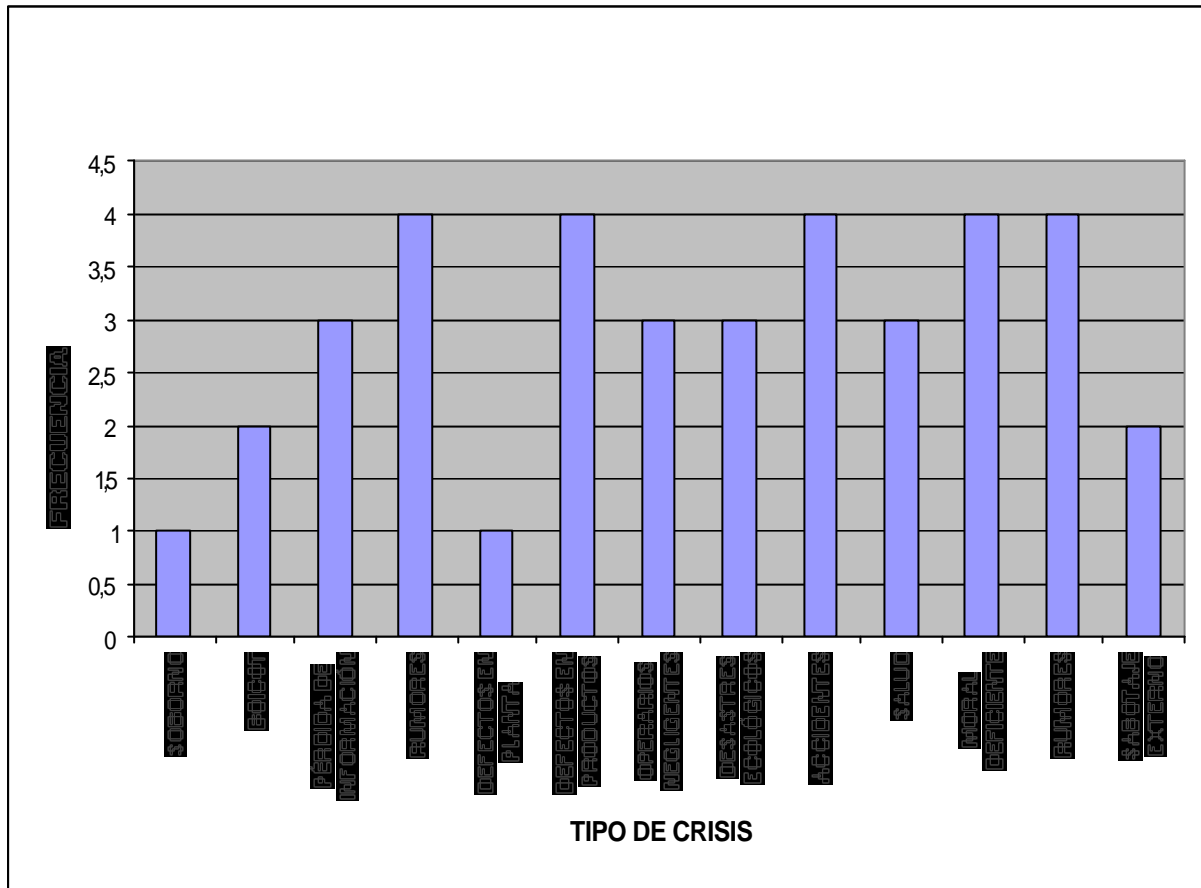
|  |                                   |  |   |                        |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|---|------------------------|--|--|--|
|  | cualquier cosa que pueda suceder" | cuando hay empleados heridos o que entraron en contacto con sustancias peligrosas, o qué hacer en caso de picaduras de víboras o arañas porque la mayoría de las operaciones se hacen en el campo, en las zonas de yacimientos." | por niveles y determina quien reporta a quien. Creo que eso nomás, después tenés las parte de recursos humanos" | y también correctivos. |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|---|------------------------|--|--|--|

## 2. ENCUESTA 1= GRILLA DE CRISIS POTENCIALES

PREGUNTA N° 1 = ¿Considera que una situación de este tipo puede ocurrir en la organización?

|                              | GCIA<br>GENERAL | GCIA<br>ADMIN. | GCIA ING. | CGIA<br>OPERAC. | FRECUENCIA |
|------------------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|------------|
| EXTORSION                    |                 |                |           |                 | 0          |
| SOBORNO                      |                 | X              |           |                 | 1          |
| BOICOT                       | X               |                | X         |                 | 2          |
| VIOLACIÓN DE COPYRIGHT       |                 |                |           |                 | 0          |
| PÉRDIDA DE INFORMACIÓN       |                 | X              | X         | X               | 3          |
| FALSIFICACIÓN                |                 |                |           |                 | 0          |
| RUMORES                      | X               | X              | X         | X               | 4          |
| DEFECTOS EN PLANTA           |                 |                |           | X               | 1          |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS        | X               | X              | X         | X               | 4          |
| OPERARIOS NEGLIGENTES        |                 | X              | X         | X               | 3          |
| SEGURIDAD DEFICIENTE         |                 |                |           |                 | 0          |
| DESASTRES ECOLÓGICOS         | x               |                | X         | X               | 3          |
| ACCIDENTES                   | X               | X              | X         | X               | 4          |
| SALUD                        | X               | X              |           | X               | 3          |
| ENFERMEDADES                 |                 |                |           |                 | 0          |
| SUSTITUCIÓN DE<br>EJECUTIVOS |                 |                |           |                 | 0          |
| MORAL DEFICIENTE             | X               | X              | X         | X               | 4          |
| RUMORES                      | X               | X              | X         | X               | 4          |
| DAÑOS A LA REPUTACION        |                 |                |           |                 | 0          |
| SABOTAJE IN SITU             |                 |                |           |                 | 0          |
| SABOTAJE EXTERNO             |                 |                | X         | x               | 2          |
| SECUESTRO DE EJECUTIVOS      |                 |                |           |                 | 0          |
| ACOSO SEXUAL                 |                 |                |           |                 | 0          |

**GRÁFICO PREGUNTA N° 1= TIPOS DE CRISIS POTENCIALES**





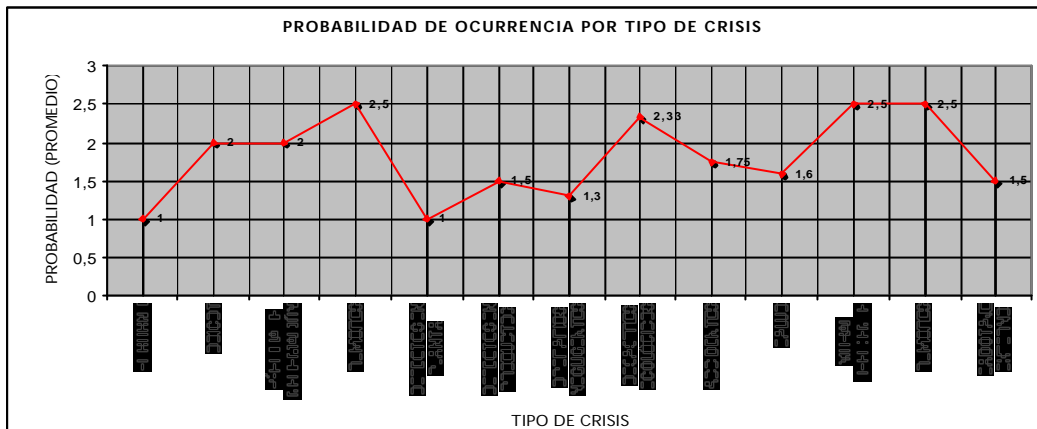
**PREGUNTA N° 2 = En una escala de MUY BAJA a MUY ALTA ¿Cuál cree que sea su probabilidad de ocurrencia?**

|                        | PROBABILIDAD |   |   |   |          |
|------------------------|--------------|---|---|---|----------|
| TIPO DE CRISIS         | MB           | B | M | A | PROMEDIO |
| SOBORNO                | 1            |   |   |   | 1        |
| BOICOT                 | 1            |   | 1 |   | 2        |
| PÉRDIDA DE INFORMACIÓN | 1            | 1 | 1 |   | 2        |
| RUMORES                |              | 2 | 2 |   | 2,5      |
| DEFECTOS EN PLANTA     | 1            |   |   |   | 1        |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS  | 2            | 2 |   |   | 1,5      |
| OPERARIOS NEGLIGENTES  | 2            | 1 |   |   | 1,3      |
| DESASTRES ECOLÓGICOS   | 2            |   | 1 |   | 2,33     |
| ACCIDENTES             | 1            | 3 |   |   | 1,75     |
| SALUD                  | 2            |   | 1 |   | 1,6      |
| MORAL DEFICIENTE       |              | 2 | 2 |   | 2,5      |
| RUMORES                |              | 2 | 2 |   | 2,5      |
| SABOTAJE EXTERNO       | 1            | 1 |   |   | 1,5      |

A cada probabilidad se le agregó un valor numérico para promediar las respuestas de los encuestados, con el propósito de sacar un índice general de probabilidades de ocurrencia de cada tipo de crisis y así, poder ubicarlas en una escala que va desde MUY BAJA a ALTA.

| CATEGORÍA     | VALOR ASIGNADO |
|---------------|----------------|
| MB –MUY BAJA- | 1              |
| B – BAJA-     | 2              |
| M – MEDIA-    | 3              |
| A - ALTA      | 4              |

**GRÁFICO PREGUNTA N° 2= PROBABILIDAD DE OCURENCIA  
ASIGNADA POR LOS ENCUESTADOS A CADA TIPO DE CRISIS  
POTENCIAL**



**REFERENCIAS**

MUY BAJA = 1

BAJA = 2

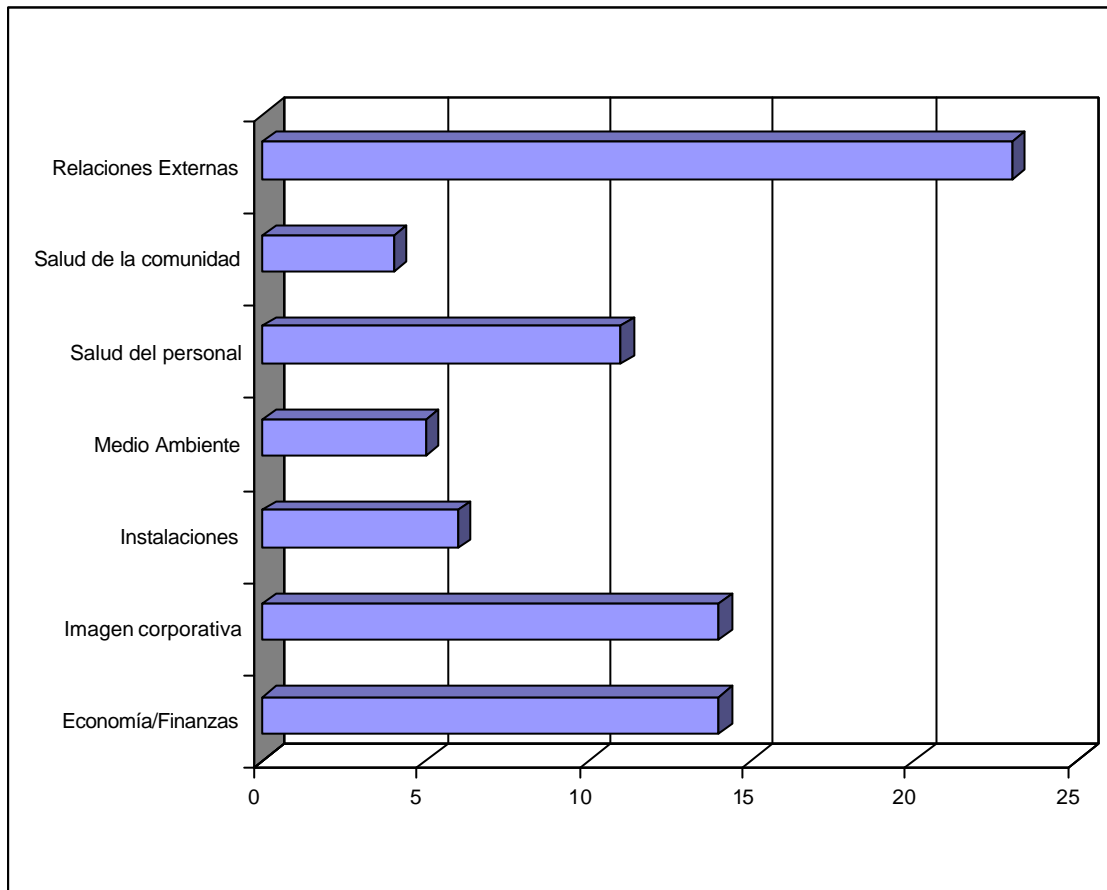
MEDIA = 3

ALTA = 4

**PREGUNTA N° 3 = ¿Qué áreas relacionadas con la organización cree que se verían afectadas si llegara a suceder?**

| AREA<br>TIPO DE CRISIS | FRECUENCIA                |                           |                   |                       |                              |                             |                                |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                        | Econo<br>mía/Fi<br>nanzas | Imagen<br>corporati<br>va | Instalaci<br>ones | Medio<br>Ambien<br>te | Salud<br>del<br>persona<br>l | Salud de<br>la<br>comunidad | Relacio<br>nes<br>Externa<br>s |
| SOBORNO                | 1                         |                           |                   |                       |                              |                             | 1                              |
| BOICOT                 | 3                         | 1                         |                   |                       |                              |                             | 2                              |
| PÉRDIDA DE INFORMACIÓN | 3                         |                           |                   |                       |                              |                             | 2                              |
| RUMORES                |                           | 4                         |                   |                       |                              |                             | 4                              |
| DEFECTOS EN PLANTA     | 1                         |                           | 1                 |                       | 1                            |                             |                                |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS  | 2                         | 2                         |                   |                       | 1                            |                             | 4                              |
| OPERARIOS NEGLIGENTES  |                           |                           | 1                 | 1                     | 1                            |                             |                                |
| DESASTRES ECOLÓGICOS   | 1                         | 1                         |                   | 3                     | 1                            | 1                           | 2                              |
| ACCIDENTES             | 3                         | 1                         | 1                 | 1                     | 3                            | 3                           | 1                              |
| SALUD                  |                           |                           |                   |                       | 2                            |                             |                                |
| MORAL DEFICIENTE       |                           | 1                         |                   |                       |                              |                             | 4                              |
| RUMORES                |                           | 4                         |                   |                       |                              |                             | 3                              |
| SABOTAJE EXTERNO       |                           |                           | 2                 |                       | 2                            |                             |                                |
| TOTAL                  | 14                        | 14                        | 7                 | 5                     | 12                           | 4                           | 23                             |

**GRÁFICO PREGUNTA N° 3= ÁREAS QUE PUEDEN VERSE AFECTADAS  
POR UNA CRISIS**



## 2. ENCUESTA 2= GRILLA DE CRISIS PASADAS

PREGUNTA N° 1 = El tipo de situación "X" ¿Ocurrió alguna vez en la organización?

En caso de ser afirmativa su respuesta, pase a la pregunta n° 2. Si es negativa, pase a la siguiente situación.

| TIPO DE CRISIS         | SI | NO |
|------------------------|----|----|
| SOBORNO                |    | X  |
| BOICOT                 |    | X  |
| PÉRDIDA DE INFORMACIÓN |    | X  |
| RUMORES                | X  |    |
| DEFECTOS EN PLANTA     |    | X  |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS  | X  |    |
| OPERARIOS NEGLIGENTES  |    | X  |
| DESASTRES ECOLÓGICOS   | X  |    |
| ACCIDENTES             | X  |    |
| SALUD                  |    | X  |
| MORAL DEFICIENTE       | X  |    |
| RUMORES                |    | X  |
| SABOTAJE EXTERNO       |    | X  |

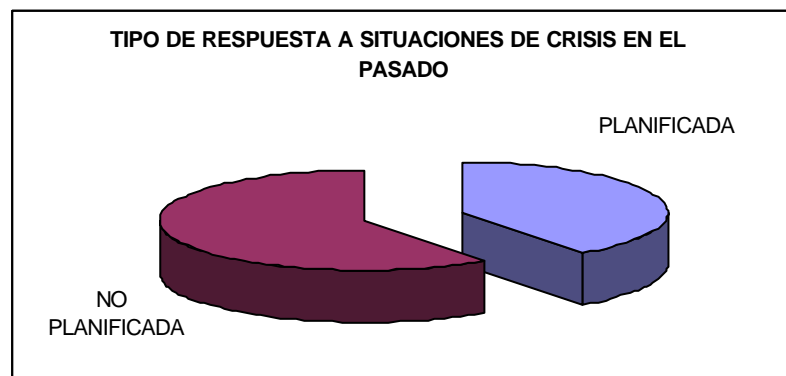
PREGUNTA N° 2 = En una escala de LEVES a MUY GRAVES, ¿cómo calificaría las consecuencias que tuvo esa situación para la organización?

|                       | LEVES | MODERADOS | GRAVES | MUY GRAVES |
|-----------------------|-------|-----------|--------|------------|
| RUMORES               |       | X         |        |            |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS |       | X         |        |            |
| DESASTRES ECOLÓGICOS  |       | X         |        |            |
| ACCIDENTES            |       | X         |        |            |
| MORAL DEFICIENTE      |       | X         |        |            |

PREGUNTA N° 3 = ¿Cómo fue la respuesta a la situación?

|                       | TIPO DE RESPUESTA |                |
|-----------------------|-------------------|----------------|
|                       | PLANIFICADA       | NO PLANIFICADA |
| RUMORES               |                   | X              |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS |                   | X              |
| DESASTRES ECOLÓGICOS  | X                 |                |
| ACCIDENTES            | X                 |                |
| MORAL DEFICIENTE      |                   | X              |
| TOTAL                 | 2                 | 3              |

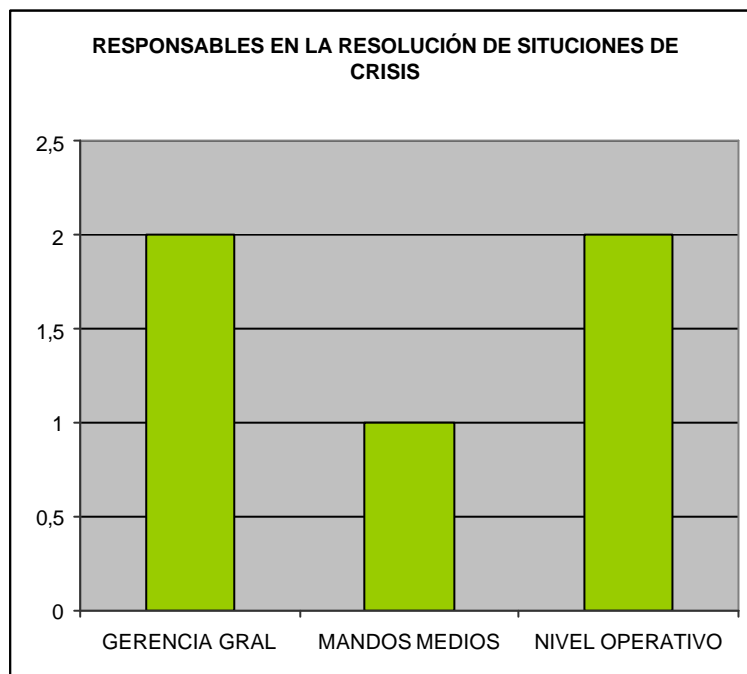
### GRÁFICO PREGUNTA N° 3 = RESOLUCIONES PLANIFICADAS / ESPONTÁNEAS



PREGUNTA N° 4= ¿Quiénes fueron los responsables de la resolución?

|                       | NIVEL ORGANIZACIONAL |               |                 |
|-----------------------|----------------------|---------------|-----------------|
|                       | GERENCIA GRAL        | MANDOS MEDIOS | NIVEL OPERATIVO |
| RUMORES               | X                    |               |                 |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS |                      | X             |                 |
| DESASTRES ECOLÓGICOS  |                      |               | X               |
| ACCIDENTES            |                      |               | X               |
| MORAL DEFICIENTE      | X                    |               |                 |
| TOTAL                 | 2                    | 1             | 2               |

**GRÁFICO PREGUNTA N° 4= RESPONSABLES EN LA RESOLUCIÓN**



PREGUNTA N° 5= ¿Qué grupos se vieron afectados por esa situación?

|                       | GRUPOS INVOLUCRADOS |          |
|-----------------------|---------------------|----------|
|                       | INTERNOS            | EXTERNOS |
| RUMORES               |                     | X        |
| DEFECTOS EN PRODUCTOS | X                   | X        |
| DESASTRES ECOLÓGICOS  | X                   |          |
| ACCIDENTES            | X                   |          |
| MORAL DEFICIENTE      | X                   |          |
| TOTAL                 | 4                   | 2        |

**GUÍA DE OBSERVACIÓN = GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN**

**GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN  
INTERNA**

| SOPORTE  | UTILIZA |        | FRECUENCIA |         |         |       |                |
|--|---------|--------|------------|---------|---------|-------|----------------|
|  | NO      | S<br>I | DIARIO     | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL | IRREGU-<br>LAR |
| Inducción  | X       |        |            |         |         |       |                |
| Manual de comunicaciones   | X       |        |            |         |         |       |                |
| Manual del empleado  |         | X      |            |         |         |       | X              |
| Carteleras   |         | X      | X          |         |         |       |                |
| House Organ o Revista Interna  | X       |        |            |         |         |       |                |
| Publicaciones segmentadas<br>(Cartillas, boletines informativos<br>y/o manual de bolsillo) | X       |        |            |         |         |       |                |
| Memos y circulares (correo<br>electrónico o intranet)                                      |         | X      | X          |         |         |       |                |
| Línea abierta (teléfono)   |         | X      | X          |         |         |       |                |
| Buzón de comunicaciones  | X       |        |            |         |         |       |                |
| Sistemas de iniciativas (Sistemas<br>de sugerencias)                                       | X       |        |            |         |         |       |                |
| Reuniones con dirigentes   |         | X      | X          |         |         |       |                |



## GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

| SOPORTE                        |   | UTILIZA |    | FRECUENCIA |         |         |       |           |
|--------------------------------|---|---------|----|------------|---------|---------|-------|-----------|
|                                |   | NO      | SI | DIARIO     | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL | IRREGULAR |
| Papelería y diseño inst.       | -   |         | X  | X          |         |         |       |           |
| Publicidad institucional       | Avisos en TV, gráfica, radio, vía pública |         | X  |            |         |         | X     |           |
|                                | Inserts                                   | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Internet                                  |         | X  |            |         |         |       | X         |
| Presentaciones institucionales | Videos y folletos institucionales         | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Standes y exhibidores                     |         | X  |            |         |         |       | X         |
|                                | Audiovisuales                             | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Informerciales                            | X       |    |            |         |         |       |           |
| Prensa                         | Gacetilla                                 | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Videogacetilla                            | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Advertorials                              | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Artículos periodísticos                   |         | X  |            |         |         |       | X         |
|                                | Vocero o portavoz                         | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Press kit                                 | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Solicitadas                               | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | OpEd (Opposite Editorial)                 | X       |    |            |         |         |       |           |
| Imagen asociada                | Cause Avertising                          | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Bien público                              | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Auspicios, patrocinios o sponsorship      | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Donaciones                                |         | X  |            |         |         |       | X         |
| Publicaciones segmentadas      | News Letters                              | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Memoria y balance                         |         | X  |            |         |         |       | X         |
| Org. de eventos                | Visitas guiadas                           |         | X  |            |         |         |       | X         |
| Acciones directas              | Cabildeo o lobbying                       | X       |    |            |         |         |       |           |
|                                | Mailing                                   |         | X  |            |         |         |       | X         |
|                                | Regalos empresarios                       |         | X  |            |         |         |       | X         |
|                                | Outplacement                              | X       |    |            |         |         |       |           |

# PRESENTACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

## DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Frente al tópico que hace referencia a cuáles son los **riesgos potenciales derivados de cada una de las actividades** de los entrevistados, todos ellos, supieron reconocer cuáles son los principales riesgos que representan sus tareas, estuvieron en condiciones de nombrar al menos dos o tres de los peligros potenciales de sus actividades en particular. La mayoría de las menciones estuvieron referidas a la manipulación y al transporte de productos químicos como un riesgo para la salud de los empleados y de terceros: *"...El riesgo cuando trabajás con productos y sobre todo con transporte de productos está siempre presente..."*, y el resto de las menciones recayeron sobre la economía de la organización *"...si se arruina algún equipo, es plata que se pierde porque los equipos son caros..."*, factores de management, actualización de legislaciones, entre otras.

Con respecto a la **planificación** para la Gestión de Crisis, la totalidad de los entrevistados aseguraron que es prácticamente inexistente, que los procedimientos que se pueden encontrar en el manual de Gestión son principalmente operativos, y abarca algunos otros contenidos como la Historia Institucional y principios, visión, misión, valores, etc., o Recursos Humanos: *"...Tenemos un manual de procedimientos operativos que nos da directrices sobre cómo actuar en situaciones de emergencia. Son principalmente procedimientos operativos"*

Asimismo uno de los directivos, reconoció que todo la planificación que se encuentra en dicha recopilación, excluye la planificación de las comunicaciones de la organización con sus públicos, tanto internos como externos: *"Lo que incluye aparte de todo lo que es técnico, es información institucional, misión, visión, principios, organigrama, de comunicación hay una parte que se llama cuadro de comunicaciones o por el estilo, que divide a la organización por niveles y determina quien reporta a quien"*

Ninguno de los entrevistados mencionó simulacros de manejo de crisis como parte de sus programas de **capacitación**. Sí se expresó en la mayoría de ellos la posibilidad de incluirlo en el futuro y el interés en dichos cursos de capacitación. Los contenidos mencionados fueron en casi la

totalidad de los casos tres grandes núcleos temáticos: salud, medio ambiente y procedimientos específicos.

Cuando se les pidió que recordaran situaciones de **crisis en el pasado**, estas hicieron referencia a denuncias y errores durante las operaciones, pero su gravedad fue considerada muy baja, sino nula *“...No, crisis no, sí hay errores de operación que se subsanan en el momento”*. En todos los casos coincidieron en que se trabajó desde la improvisación para la resolución del conflicto, salvo para aquellos incidentes operativos para los que sí existe planificación en caso de errores.

Con respecto al **Manual de Gestión**, los contenidos mencionados por los directivos fueron: información Institucional, Recursos Humanos y Operaciones. De comunicación existe solamente un cuadro que brinda una idea de quién reporta a quién según el nivel que ocupe en el organigrama y la gestión de crisis, entendida desde las Relaciones Públicas es inexistente en los registros de planificación de la organización.

## **DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **Nº 1: PLANILLA DE CRISIS POTENCIALES**

Esta herramienta fue aplicada a:

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Laboratorio

Su aplicación fue individual y dependiendo de los resultados, se presentaban dos alternativas:

- Qué los resultados no presentaran grandes diferencias. En este caso, los datos se tabularían a partir de una primera y única aplicación de la encuesta.
- Qué los resultados presentaran grandes diferencias entre un encuestado y otro. En este caso, se procedería a una reunión con los encuestados para llegar a un consenso sobre las respuestas finales.

Como las respuestas no presentaron grandes variaciones, se procedió a seleccionar los tipos de crisis potenciales por agregación, es decir se incluyeron todos los casos mencionados.

En segundo lugar, a las probabilidades asignadas a cada tipo de crisis, al tratarse de categorías cualitativas (MUY BAJA, BAJA, MEDIA, ALTA), se les asignó un valor numérico en una escala sencilla, del 1 al 4 donde 1 es la probabilidad mínima y 4 es la máxima, para permitir calcular el promedio de las probabilidades asignadas a cada situación.

La última sección de la planilla tenía por objetivo identificar qué áreas de la organización se encuentran más expuestas y requieren una atención prioritaria, relacionando los perjuicios potenciales con cada área en particular.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta fueron los siguientes:

La totalidad de los encuestados identificó como crisis “**de ocurrencia más factible**” a:

- La ocurrencia de **accidentes**, tanto en trabajos de campo como durante el transporte de materiales
  - La comercialización de **productos defectuosos** es decir, aquellos que no cumplen en un 100% los controles de calidad o especificaciones exigidas
  - La generación de **rumores financieros** adversos sobre la organización
  - La generación de **rumores negativos** sobre la organización en general con incidencia en la Imagen corporativa
  - La **moral deficiente** en los empleados de la organización como freno para la productividad.
- 
- En segundo lugar, las crisis identificadas como potenciales la mayoría de los encuestados fueron:
  - Posibles perjuicios en la **salud** de los empleados, directamente relacionados con determinadas áreas de su actividad
  - La pérdida de información en los sistemas de almacenamiento de datos de la organización
  - La negligencia en el accionar de los operarios
  - La ocurrencia de accidentes medioambientales
- 
- La mitad de los encuestados identificó como crisis potenciales:
  - El sabotaje externo, debido a la ubicación de la planta puede verse expuesta a actos de vandalismo o violencia
  - Algún tipo de boicot económico
- 
- Mientras que por la minoría de los encuestados fueron identificadas:
  - Sobornos

- Defectos en la planta operativa.

Una vez identificadas los posibles tipos de conflicto en la organización, los encuestados debían asignar una probabilidad de ocurrencia para cada situación, en una escala donde la categoría mínima es MUY BAJA y la máxima es ALTA. A continuación se exponen los datos obtenidos.

Las crisis potenciales a las que les fue asignada una **mayor probabilidad de ocurrencia fueron:**

- La generación de rumores que vulneren la Imagen Corporativa
- Los desastres ecológicos
- La moral deficiente en los empleados
- Boicots financieros/económicos
- La pérdida de información

A estas categorías les fue asignada una probabilidad **MEDIA** de ocurrencia.

Les siguen, ubicándose en orden decreciente, pero todos dentro del rango de probabilidad de ocurrencia **BAJA:**

- Accidentes
- Salud del personal
- Sabotajes externos
- Defectos en productos
- Operarios negligentes
- Sobornos
- Defectos en la planta

Las áreas que se identificaron por los directivos de la organización como aquellas áreas más expuestas o más susceptibles de resultar dañadas por las situaciones presentadas fueron en orden decreciente:

- Las **relaciones externas** es decir, todo contacto con clientes, proveedores, organismos públicos, de control, la comunidad, etc.

El 29,11 % de las menciones se refieren a potenciales daños en las relaciones con los públicos externos de la organización

- Los daños en la **Imagen corporativa y economía / finanzas**, representan, cada una, el 17,72 % de las menciones de los encuestados
- Los riesgos para la **salud del personal** de la organización representaron el 15,18 % de las referencias
- A esta área le siguen: daños a las **instalaciones** -8,86 %-, daños al **medio ambiente** -6,32 %-, y riesgos para la **salud de la comunidad** con el 5,06 % de las menciones de los encuestados.

## Nº 2: PLANILLA DE CRISIS PASADAS

Su aplicación fue grupal, los encuestados, recordaron situaciones de crisis que ocurrieron durante la historia organizacional y completaron la planilla en base a la conjunción de recuerdos de cada situación en particular.

A través de este instrumento, los datos obtenidos fueron los siguientes.

De la lista de tipologías de crisis potenciales, en las que se obtuvo una respuesta afirmativa fue en las siguientes situaciones:

- Rumores negativos acerca de la organización
- Defectos en los productos fabricados por NORPATAGÓNICA
- Accidentes medioambientales -categoría "Desastres ecológicos"-
- Accidentes durante operaciones de la organización
- Moral deficiente en los empleados

Los encuestados llegaron a un consenso sobre la gravedad de las consecuencias que estas situaciones tuvieron para la organización. Los daños debían evaluarse en términos psicológicos y monetarios o en base a cualquier otra variable que los directivos consideraran pertinente y que pudiera arrojar una idea clara sobre los daños globales ocasionados por cada situación. La escala de categorías tiene en el extremo mínimo a los



daños LEVES, le siguen los MODERADOS, GRAVES y por último, el máximo de la escala, los MUY GRAVES.

En el caso de las cinco situaciones recordadas por los encuestados, los daños se consideraron MODERADOS en todos los casos.

En el caso de la pregunta número 3, se reconoció que, en dos de los casos, durante accidentes e incidentes medioambientales, se actuó siguiendo procedimientos preexistentes, mientras que cuando se trató de la solución de otro tipo de situaciones como la generación de rumores adversos, la fabricación de productos defectuosos o una baja en la moral de los empleados, las decisiones fueron tomadas espontáneamente ya que existe planificación al respecto.

Con respecto a los responsables de la resolución de cada situación, en dos de los casos, cuando la solución requería un mayor conocimiento operativo (**accidentes e incidentes medioambientales**), fueron los empleados del nivel operativo justamente, quienes llevaron adelante las medidas correctivas, con base a los procedimientos establecidos en el manual de gestión de la organización.

Cuando surgieron **rumores** a los que hubo que hacer frente, así como cuando los empleados presentaron bajas en su nivel **motivacional**, la solución quedó en manos de la Gerencia General.

Los mandos medios estuvieron encargados de la toma de decisiones en uno de los casos: el de la fabricación de **productos defectuosos**. Los grupos involucrados en estas cinco situaciones recapituladas por los directivos de la organización afectaron en tres de los casos solamente al **público interno** de la empresa, durante:

- Accidentes ecológicos
- Accidentes
- Moral deficiente de los empleados

En uno de los casos involucró a los **públicos externos**, ya que fue un incidente de conocimiento público:

- Rumores negativos sobre la organización

En el caso restante, los públicos involucrados fueron tanto **internos** como **externos**, fue en el caso de:

- Defectos en los productos.