

Gestión de Crisis

Evitar Errores
Comunes



No tener en
cuenta la
situación real
del negocio



Tomar la
iniciativa y no
acudir siempre
al jefe



Facilitar el
cambio y las
acciones



Adaptación de
la estrategia a la
situación



Enfoque en los
negocios y
cambios de
comportamiento
en los gestores



Asegurar los
"quick wins"



Evitar el fallo en
el enfoque



Adaptación a la
cultura de la
empresa



No dejar que los
medios impidan
alcanzar el fin



Planificar las
acciones



Establecimiento
de las Metas a
largo plazo



Dirigida a los
cambios de
comportamiento



Definir
Prioridades



CRITERIOS DE PARTIDA

No considerar, bajo ningún concepto, que volvemos a una situación normal.

Todas nuestras acciones se deben basar en un criterio de prudencia, asumiendo que no podemos conocer lo que va a pasar.



Nuestra prioridad debe ser asegurar la salud de los trabajadores y la continuidad de las operaciones. Estabilidad antes de dar siguientes pasos.



Acciones orientadas a minimizar el riesgo y no introducir elementos de riesgo adicionales en las plantas.



Minimizar la ocupación de las oficinas y lugares comunes.



Asegurar el suministro de materias primas y auxiliares y trabajos esenciales de mantenimiento.



No despreciar el riesgo y no dejarnos llevar por el optimismo. Criterio de prevención.



Identificar buenas prácticas y aplicar las lecciones aprendidas.



Criterios claros y únicos, aunque con flexibilidad.

La información a los trabajadores es clave. Instrucciones claras, que no admitan interpretación y actualizadas en cada momento.

Resumen - Acciones para el retorno a las plantas

Plan de Retorno por planta

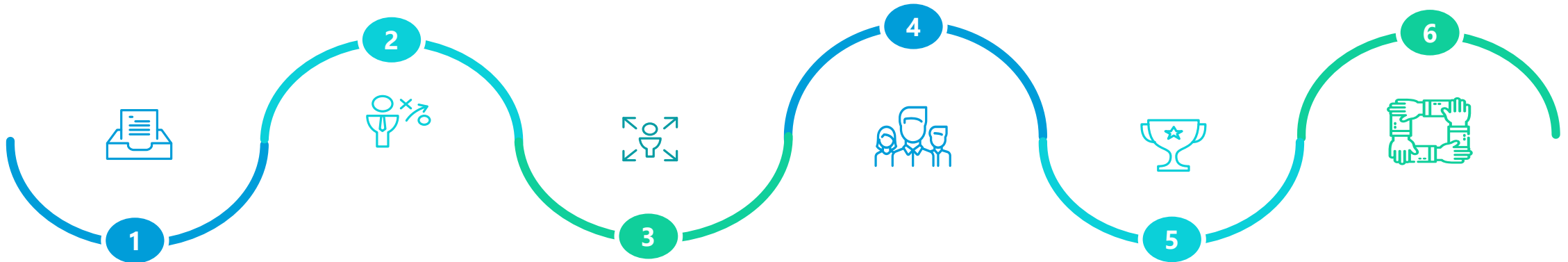
- › Definir, en base al paso anterior, cuando se incorporan las personas críticas.
- › Criterio de partida: Asegurar la estabilidad de las operaciones.
- › No se incorpora nadie que no sea esencial en el primer mes.
- › A partir de septiembre, definir segunda oleada de retorno.

Proyectos en marcha

- › Analizar, a nivel corporativo, proyectos que deben reanudarse y cuales se aplazan hasta el control total de la situación

Revisión de Planes de Continuidad

- › Acciones encaminadas a la mejora de nuestros BCP.
- › Incorporar herramientas, buenas practicas y lecciones aprendidas



Personas y Roles Críticos

- › Definir que personas / funciones deben estar presentes en las plantas y en que periodos de tiempo.
- › Asignar una persona por planta para gestionar cambios y validar.
- › Establecer, en cada planta, criterios de reuniones y presencia de personas, tanto de plantilla como externas.

Política de viajes y visitas

- › Establecer, para cada planta, política de viajes nacionales e internacionales.
- › Definir personas que pueden viajar y quien debe autorizar los viajes.
- › Sólo viajes para el mantenimiento del negocio.
- › Definir política de visitas y proveedores.

Revisión periódica de criterios

- › Los planes de retorno establecidos se deben revisar cuando haya casos positivos o ante cambios legislativos.
- › Al menos una vez cada 15 días en el inicio.
- › Validación por el área de H&S siempre.

Acciones para el retorno a las plantas

01



Personas y Roles Críticos

- › En cada planta el Comité de Crisis analiza las necesidades reales del negocio y establece que roles y personas críticas deben estar en la planta, definiendo también cuando se incorporan (utilizar anexo 2 del protocolo).
- › Establecer en cada caso un sustituto para cada persona, que debe permanecer en casa o en un lugar/planta diferente.
- › Se pueden establecer rotación entre diferentes personas para un mismo puesto crítico, siempre que no se comprometa la continuidad de las operaciones.
- › Cumplir en todo momento las recomendaciones de las autoridades locales.
- › Se sigue manteniendo el teletrabajo como medida de control preferente.

02



Plan de Retorno por planta

- › Se establece el mes de septiembre como inicio de la incorporación de las personas que están realizando teletrabajo.
- › Definir una persona en cada planta que centralice la información de quién está en la planta en cada momento y que sea la referencia para la gestión del retorno y la coordinación de recursos y salas para reuniones presenciales.
- › Establecer ocupación máxima de cada área común de la planta, en base a los criterios de distancia segura (al menos 2 metros).
- › Establecer jornadas intensivas y/o flexibles: evitar comidas en restaurantes cercanos, cuidado de hijos, etc.
- › En un primer momento sólo se incorporan las personas consideradas como críticas. No se incorpora nadie que no sea esencial en el primer mes tras el levantamiento del estado de alarma, hasta asegurar que la situación en las plantas es estable desde el punto de vista de operaciones.
- › Se debe preparar una propuesta de incorporación de grupos de personas, con un decalaje mínimo de 2 semanas entre grupos, valorando siempre la capacidad de mantener la distancia entre trabajadores de 2 metros. Nunca se reincorpora más de un 15-20% del personal en cada área a la vez.
- › Antes de dar siguientes pasos en la incorporación de personas, asegurar la estabilidad de la situación.
- › Las reuniones presenciales se deben reducir al máximo, respetando la ocupación máxima de las salas de reunión. Se debe reducir la interacción personal al mínimo imprescindible.
- › Gestión de las vacaciones, para evitar llegar al final del año con gran parte de las vacaciones pendientes.
- › Para aquellas personas que realizan su trabajo en despachos, y que no hayan sido considerados como críticos, se puede valorar su incorporación siempre y cuando aseguremos que no impactan en la actividad diaria y que respetan escrupulosamente los protocolos.
- › Mucho cuidado con la vida social. No es el retorno de las vacaciones.

Acciones para el retorno a las plantas

- › Definir paquete de formación para trasladar a los trabajadores antes de la vuelta a los centros de trabajo, específico por planta.
- › Informar a los trabajadores de su fecha prevista de incorporación y de las medidas de seguridad a cumplir en la planta.
- › Informar a los trabajadores que han permanecido en la planta de las acciones que se van a tomar y de los plazos establecidos. Recordatorio de las medidas implantadas y las nuevas si procede.
- › El primer día de la vuelta formación a los trabajadores en nuevos protocolos. En grupos pequeños o de forma individual a través de su manager.
- › ¿Reconocimiento médico antes de la incorporación? En proceso de análisis de viabilidad.

03



Política de viajes y visitas

- › Se mantienen las restricciones actuales para los viajes internacionales. Autorización del CEO de grupo.
- › Para los viajes en territorio nacional, valorar en cada caso particular la necesidad. Se deben autorizar por el General Manager de la planta.
- › Sólo se pueden realizar viajes relacionados con la actividad esencial de las plantas. Analizar con criterios restrictivos los viajes relacionados con la actividad comercial.
- › Confirmar que las personas que viajan disponen de los equipos de protección personal necesarios.
- › Para evitar la afección a las plantas y sus trabajadores, las personas que viajan no deben acudir a trabajar a las plantas hasta pasado un periodo de dos semanas (al menos) desde el retorno de su último viaje.
- › Las visitas de proveedores y clientes están prohibidas, salvo autorización expresa del General Manager.
- › Se deben revisar en los Comités de Crisis de cada planta los registros de acceso, con el fin de comprobar que no se producen accesos no autorizados.

04



Proyectos en marcha

- › Analizar, a nivel corporativo, proyectos que deben reanudarse y cuales se aplazan hasta el control total de la situación. El criterio de decisión debe ser la garantía de las condiciones de operación actuales.
- › Cada responsable de proyecto, en caso de decidir su continuidad, debe analizar el impacto del mismo en las operaciones y en el mantenimiento de las medidas de seguridad de la planta.
- › Definir un plan de control específico para cada proyecto en marcha, que debe ser validado por el área de H&S de cada planta.

Acciones para el retorno a las plantas

05



Revisión periódica de criterios y acciones

- › Los planes de retorno establecidos se deben revisar cuando:
 - › haya casos positivos de coronavirus
 - › necesidades especiales del negocio, como por ejemplo solicitudes de clientes o cambios de proveedores de servicios.
 - › ejecución de proyectos de inversión
 - › cambios legislativos.
- › Al menos una vez cada 15 días en el inicio.
- › Validación de los cambios por el área de H&S siempre.

06



Revisión de planes de continuidad y Análisis de Riesgos del grupo

- › Definir las acciones encaminadas a la mejora de nuestros BCP. Integrar las acciones derivadas de las dificultades que se han tenido durante la gestión de la crisis, así como darles un enfoque global de gestión y no sólo orientado a la producción.
- › Revisión del análisis de riesgos del grupo y actualizarlo en base a los principales puntos críticos detectados en cada una de las principales áreas del negocio.
- › Incorporar herramientas, buenas practicas y lecciones aprendidas en ambos documentos.
- › Plantear la revisión de nuestros BCP en base a la ISO 22301 – Business Continuity Management Systems.
- › Actualizar el borrador del procedimiento de gestión de crisis y publicarlo.
- › Benchmark entre las diferentes divisiones y plantas del grupo.
- › Formación / capacitación a los equipos directivos en Gestión de Crisis en base a los documentos finales.