



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ

TRABAJO DE GRADO

**“CRISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS: SISTEMATIZACIÓN DE
EXPERIENCIAS EN CAFAM “
AÑO 2012**

Camilo Cárdenas Echeverry

Tutor:

LUIS ERNESTO PARDO

BOGOTÁ - COLOMBIA

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
<u>CAPITULO I - ANTECEDENTES</u>	
1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
1.2. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	9
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.2.1 CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR.....	10
1.2.2 MISIÓN.....	12
1.2.3 VISIÓN.....	12
1.2.4 CONSEJO DIRECTIVO PERÍODO 2011 – 2014.....	12
1.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES.....	12
1.2.5.1 Proyección con Responsabilidad Ética y Social.....	19
1.2.5.2 Importancia Máxima al Usuario y al cliente.....	19
1.2.5.3 Propósito Común.....	19
1.2.5.4 Administración Participativa.....	20
1.2.5.5 Comunicación Abierta e Incluyente.....	20
1.2.5.6 Apoyo y Desarrollo de la Libertad Individual.....	20
1.2.5.7 Trabajo en equipo.....	20
1.2.6 IMAGEN DE CAFAM.....	21
1.2.6.1. Logo Cafam.....	21
1.2.6.2 Bandera Cafam.....	22
1.2.7 SERVICIOS CAFAM.....	23
1.2.7.1 Salud Cafam.....	23
1.2.7.2 Educación Cafam.....	24
1.2.7.3 Fundación Universitaria Cafam.....	24
1.2.7.4 Subsidios Cafam.....	25
1.2.7.5 Vivienda Cafam.....	25
1.2.7.6 Crédito y seguros Cafam.....	25
1.2.7.7 Droguerías Cafam.....	25
1.2.7.8 Recreación Cafam.....	25
1.2.7.9 Programas Especiales Cafam.....	26
1.3 OBJETIVOS	
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivo Específico.....	30
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	31
1.5 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE CRISIS.....	32
1.6 PROBLEMA COMUNICATIVO.....	32

<u>CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO</u>	33
2.1 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	33
2.1.1 ¿Origen de la sistematización?	33
2.1.2 Características de la sistematización	35
2.1.3 ¿Qué es la sistematización para Oscar Jara y Alfredo Ghiso?	36
2.2 CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES	38
2.2.1 ¿Qué son las crisis empresariales u organizacionales?	39
2.2.2 ¿Origen de las crisis?	41
2.2.3 Tipos de crisis	45
2.3 LA ESTRATEGIA	53
2.3.1 La estrategia y la comunicación Organizacional	54
2.3.2 La estrategia en momentos de crisis	55
2.3.3 La implementación de la estrategia	56
2.3.4 La estrategia ante los Stakeholders	57
2.4 IMAGEN CORPORATIVA	59
2.4.1 IMAGEN CORPORATIVA CAFAM	59
2.4.1.1 La realidad de la compañía misma	59
2.4.1.2 La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia	59
2.4.1.3 Diversidad de la compañía	60
2.4.1.4 Esfuerzo de comunicaciones	60
2.4.1.4.1 Medios externos	60
2.4.1.4.2 Medios Internos	60
2.4.1.5 Tiempo	60
2.4.1.6 Desvanecimiento de la memoria	60
2.4.2 IMAGEN CORPORATIVA Y EL MANEJO DE CRISIS	61
2.4.2.1 Estar preparado	61
2.4.2.2 Clasificación del desastre	61
2.4.2.3 Daños en el producto	62
2.4.2.4 Relaciones públicas y manejo de crisis	62
<u>CAPÍTULO III</u>	64
3. MANUAL DE CRISIS	65
<u>CAPÍTULO IV</u>	
4. CONCLUSIONES	108
<u>CAPÍTULO V</u>	
5. RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

DEDICATORIA

Primero que todo, quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida sin ningún inconveniente, para así disfrutar de salud, y todo el amor que he recibido por parte de mi familia, profesores y amigos, quienes me dieron lo necesario para seguir adelante día a día para poder lograr mis objetivos que me he planteado a corto plazo.

Además, quiero agradecer a mis padres por haberme apoyado en todo momento y en todo lugar, por sus consejos, palabras y valores que me brindaron en toda esta etapa, que me motivaron a seguir siendo una persona de bien, también a mi hermana por sus palabras, apoyo y perseverancia conmigo, que siempre recibí por parte de ella, además de convertirse en un ejemplo para mí.

A los profesores de la Universidad Santo Tomás y a la organización por su gran apoyo, dedicatoria y por permitirme realizar este trabajo en pro del desarrollo de mis capacidades, para poder así, culminar mis estudios.

INTRODUCCIÓN

Cafam, es una de las Cajas de Compensación con mayor trayectoria en el país, a pesar de contar con la infraestructura necesaria para la realización de sus actividades no se tiene diseñado un manual para los momentos de crisis y para permitir la implementación y ejecución de estrategias en la organización y así, reducir todos los impactos negativos que pueda poner en riesgo tanto la imagen corporativa como el nombre y el buen funcionamiento de la empresa.

En el presente trabajo se construyó un manual de crisis para ser implementado en la Caja de Compensación Familiar. Para este fin, primero se necesitó realizar un diagnóstico comunicativo para identificar la situación problemática y proponer el manual de crisis que se encuentra en el Capítulo 3 del trabajo, que permita capacitar a los trabajadores a través de ejemplos o vivencias reales, para entender el manual y las situaciones de crisis que permita comprender la importancia y relevancia de los conceptos de crisis.

Los insumos recopilados en este trabajo de investigación formativa que integra los procesos de divulgación – capacitación, serán registrados y analizados para generar resultados y recomendaciones que se deban tener en cuenta para futuras monografías o trabajos de grado.

Además se reitera que este manual sirve como herramienta fundamental para dar solución a posibles y futuras situaciones de crisis que podría sufrir la Caja, ya que de esto dependen varios factores que se pueden producir al interior y exterior de la organización.

El alcance del siguiente trabajo de investigación irá hasta el primer semestre del año 2013, cuando se realizarán las capacitaciones a los funcionarios de Cafam en su sede administrativa. Para la elaboración del manual, se tuvieron en cuenta algunas posturas y procesos que desarrollan otro tipo de manuales aplicados en otras organizaciones.

Finalmente, se reitera la importancia de la red de corresponsales para momentos de crisis en Cafam, a partir de este grupo, se crea y se aplican las estrategias que deberán ser aplicadas a la hora de una situación de riesgo, cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas, permitirá seguir manteniendo la buena imagen corporativa de la empresa.

CAPÍTULO I: **ANTECEDENTES**

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente trabajo de investigación formativa, utiliza los siguientes antecedentes investigativos trabajos de grados y tesis, (disponibles en la Biblioteca Luis Ángel Arango), se toman como base para definir algunas de las características, servicios y objetivos que presta y tiene la Caja de Compensación Familiar Cafam.

A continuación la bibliografía de los trabajos de grado (disponibles en la Biblioteca Luis Ángel Arango):

- **“Modelo de desarrollo integral del personal auxiliar de la sección de acompañamiento en la gestión empresarial de la Caja de Compensación Familiar Cafam”** Por: Luz Dary Briceño, Giovanni Reyes Pinzón, Universidad de la Salle (facultad de Administración de empresas), Bogotá, año 1998. En este apartado se tienen en cuenta los procesos de cómo funcionan los diferentes servicios que presta la Caja a sus afiliados y usuarios. Además, se toma de este trabajo la historia, los objetivos y la personería jurídica con la que nació Cafam en el año de 1955.
- **“Mística y sentido de pertenencia: Cafam figura entre las primeras organizaciones empresariales”** Por Cafam Caja de Compensación Familiar, Dirección y Administración, Bogotá D.C. Enero de 1996. A partir de este trabajo de grado, se toma el modelo de funcionamiento de las diferentes Subdirecciones con las que actualmente cuenta Cafam.

Es importante entender este punto, ya que en el capítulo siguientes, se fundamentara la aplicación del manual en las diferentes subdirecciones, porque tanto sus actividades y modelos de negocio son distintas por cada área de trabajo en la Caja. Según el libro, la mayoría de los servicios con los que hoy cuenta Cafam, se establecieron desde 1965, bajo la dirección administrativa del Dr. Arcesio Guerrero Pérez.

- **“Cafam: Realidad y proyección de sus servicios educativos”** Por: María Eugenia Restrepo de Carrillo, Andrés Constaín González, Germán Franco Gutiérrez, Mauricio Sánchez. Universidad de Nova, (Florida) año 1998.

En este trabajo, se toman en cuenta las actividades que presta Cafam en su servicio de educación. A partir de este trabajo, se evidencia las metodologías de investigación y creación de nuevos servicios que realiza Cafam, esto con el fin de establecer como es el recaudo de los aportes de los empleadores y pago de subsidios a los usuarios (uno de los principales servicios de la Caja). Es importante establecer como ejecuta las labores sociales la Caja con sus usuarios para así, entender cuáles son los principales públicos de la Caja.

- **“Así es Cafam: Guía de servicios para afiliados”** Por: Caja de Compensación Familiar – Gerardo Moyano Chávez. Bogotá, año: 2002. En este trabajo se evidencia la importancia de los servicios que presta la Caja a sus diferentes públicos. Asimismo, se muestran los esquemas de trabajo de la Caja, que serán indispensables en la aplicación y divulgación del manual en la Caja.

Estos son los principales trabajos de grado con los que cuenta Cafam. En la mayoría de estos, se enuncian y se resumen los modelos de trabajo de la organización y paralelamente, se exponen al público la amplia gama de productos y servicios que ofrece la Caja para sus públicos internos y externos.

Es importante conocer los diferentes servicios que ofrece Cafam, ya que cada uno de ellos realiza procesos y actividades distintas que cambian de acuerdo al producto que se ofrece. Por tal motivo, es de vital importancia reconocer que aunque las diferentes Subdirecciones en las cuales se encuentren los servicios de Cafam, estas se mueven a través de líneas de acción y modelos de negocios completamente distintos.

1.2. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Para entender cómo nace y cuál es la importancia de las Cajas de Compensación en el país, a continuación se realiza una breve descripción sobre las Cajas de Compensación y su importancia en el desarrollo de la vida social de las familias colombianas.

1.2.1 CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Las Cajas de Compensación familiar, son entidades privadas, sin ánimo de lucro, creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, por medio de la entrega de subsidios y servicios, de algunos de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores.

Las Cajas de Compensación, nacen de la necesidad de ayudar a los empleados colombianos en su desarrollo laboral, humano, familiar, y social para así, contribuir a mejorar la calidad de vida de sus diferentes usuarios. Estas entidades, reciben el 4% de los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de sus trabajadores permanentes a cargo

Los trabajadores y sus personas a cargo: hijos legítimos, naturales, adoptivos o hijastros menores de 18 años; hermanos huérfanos de padres; padres mayores de 60 años o con 50% de su capacidad de trabajo disminuida, que no reciban renta, pensión o salario. Las Cajas de Compensación y en especial Cafam, entrega beneficios en servicios como recreación, cultura salud, educación, turismo, deporte, vivienda, entre otros¹

¹ CHÁVEZ Moyano Gerardo - Caja de Compensación Familiar –Así es Cafam: Guía de servicios para afiliados. Bogotá, año: 2000

Cafam, es una Corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio y personería jurídica propios, cuyo objeto es la promoción de la solidaridad social entre patronos y trabajadores, atendiendo a la defensa de la familia como estructura y núcleo social, desde el punto de vista del cumplimiento de los deberes de sus miembros, de su preparación para la vida y de protección económica, por medio del otorgamiento del subsidio en dinero o en especie, o la ejecución de obras y la prestación de servicios sociales, por lo cual, organiza, interviene y ejecuta los actos necesarios para su propio desarrollo².

A partir de 1957 cuando el Gobierno estableció en Colombia el sistema de Subsidio Familiar, un grupo de empresarios encabezado por Peter Corbet y Camilo Granados (Primer director de la Caja), con el apoyo de la Cámara de Comercio Colombo Americana, creó CAMCOLAM, la prima sigla de la Caja de Compensación Familiar Cafam³

Este fue el comienzo de una de las empresas de Seguridad Social, en la cual, los empleados y trabajadores de la empresa, emprendieron un proceso sobre sólida bases y principios de solidaridad y servicio establecida por normas legales del gobierno.

Trabajar por la defensa de la familia como estructura y núcleo social, ha sido uno de los valores más importantes de Cafam. Durante más de 50 años, la Caja ha adelantado una labor encaminada a contribuir y mejorar la calidad de vida de las familias colombianas (Cátedra Cafam)

Gracias a la efectiva concertación entre los representantes de los empleadores y de los trabajadores, que durante más de 50 años han integrado el Consejo Directivo de la Caja (hoy encabezado por el Doctor Gonzalo Giraldo Marín) y a los funcionarios de la Caja, Cafam se ha convertido en una entidad líder en Seguridad Social y una de las Cajas de Compensación más importantes del país.

² Ibíd.

³ Ibíd.

En su primera etapa, la Caja recaudó los aportes de los empleadores y pagó Subsidio Familiar en Dinero. A partir de la década de los sesenta, el Estado a través de la Ley autorizó a las Cajas de Compensación a realizar inversiones de sus excedentes en obras y programas que contribuyeran a satisfacer las necesidades básicas de los afiliados y de su grupo familiar básico⁴.

En 1965 Cafam empezó a prestar servicios de Salud su servicio bandera, Mercadeo Social y capacitación. En 1970, con la inauguración del Centro de Vacaciones en Melgar, se puso en marcha el servicio de Recreación y dos años después, entró en funcionamiento el colegio de Bachillerato y el servicio de Educación y en 1982, Cafam emprendió el servicio de Vivienda⁵.

Baja la Dirección Administrativa del Doctor Arcesio Guerrero Pérez hasta el 2004 Cafam se consolidó como una de las Cajas de Compensación más importantes del país, haciendo parte de un sistema que sobresale en el ámbito nacional por los excelentes resultados que ha tenido y de cómo se ha contribuido a mejorar el progreso personal, familiar y sobre todo comunitario en todo el país.

Con la reforma a la seguridad Social y mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan dentro de la Caja, Cafam entra a modernizar continuamente sus instalaciones, tecnología para ofrecer a las familias colombianas un mercado abierto donde la eficiencia y la productividad, son el principal factor de competitividad.

La Caja de compensación Familiar Cafam, por mandato legal cobija a nuevas familias mediante programas dirigidos al cuidado y desarrollo de los niños en sus primeros años de vida, la atención a los niños en la Jornada complementaria a la vida escolar, la asignación de recursos para cubrir la necesidad de vivienda y una gama de opciones para hacer frente al problema del desempleo y la reconversión laboral.⁶

⁴ CAFAM noticias. Año 1988

⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

1.2.2 MISIÓN

“Mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad⁷.”

1.2.3 VISIÓN

Ser líder en la prestación de servicios sociales⁸”

1.2.4 CONSEJO DIRECTIVO PERÍODO 2011 – 2014

El Consejo Directivo es la máxima autoridad ejecutiva de la Caja y se encuentra integrada por diez miembros principales y sus respectivos suplentes. La representación de los empleados afiliados son 5, elegidos directamente por la Asamblea General.

La designación de los 5 representantes de los trabajadores lo realiza el Ministerio de la Protección Social, de ternas enviadas por las centrales obreras como Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC), Confederación General del Trabajo (CGT) y La Central Unitaria de Trabajadores de Colombia CUT. El actual Consejo Directivo se encuentra conformado por representantes de los Empleadores y de los trabajadores, encabezados por el Director Administrativo Luis Gonzalo Giraldo Marín.

1.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión⁹

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que en Cafam, los valores corporativos contribuyen a lograr los objetivos que se plantea la empresa, ya que son la parte en la

⁷ Ibíd.

⁸ CAFAM Historia: Libro de colección. Subdirección Salud. Año 1998

⁹ GARFIELD, CH. Año: 1992, pág.: 58. Citado en HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas,

cual se forman y se reproducen en los funcionarios la cultura organizacional a través de los principios y valores que fomenta la Caja.

Los valores corporativos en Cafam adquieren mayor importancia ya que al ser una Caja de Compensación Familiar y brindar a sus diferentes públicos servicios y programas destinados a mejorar sus condiciones de vida, sus valores deben generar acciones que permitan administrar y fomentar sus valores a través de los diferentes profesionales quienes son los encargados de transmitir y poner en ejecución dichos valores.

En 1998 la profesora Martha López del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma de México, creó un modelo que permite identificar cuáles son los valores que se deben implementar en las empresas¹⁰.

Este modelo se relaciona con Cafam, teniendo en cuenta los diferentes públicos con los que cuenta la organización de la siguiente manera:

Cliente Interno

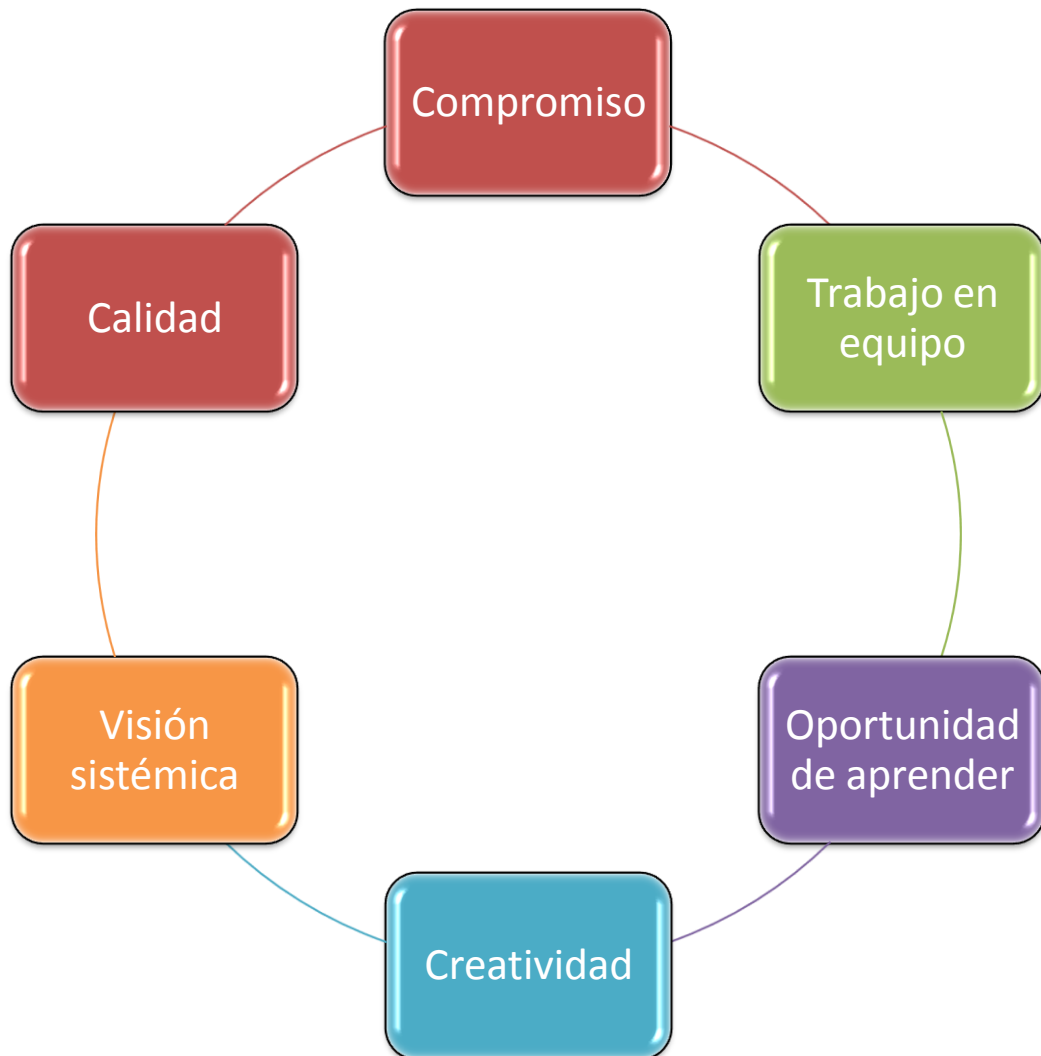
Cliente externo

Estructura organizacional

Sociedad

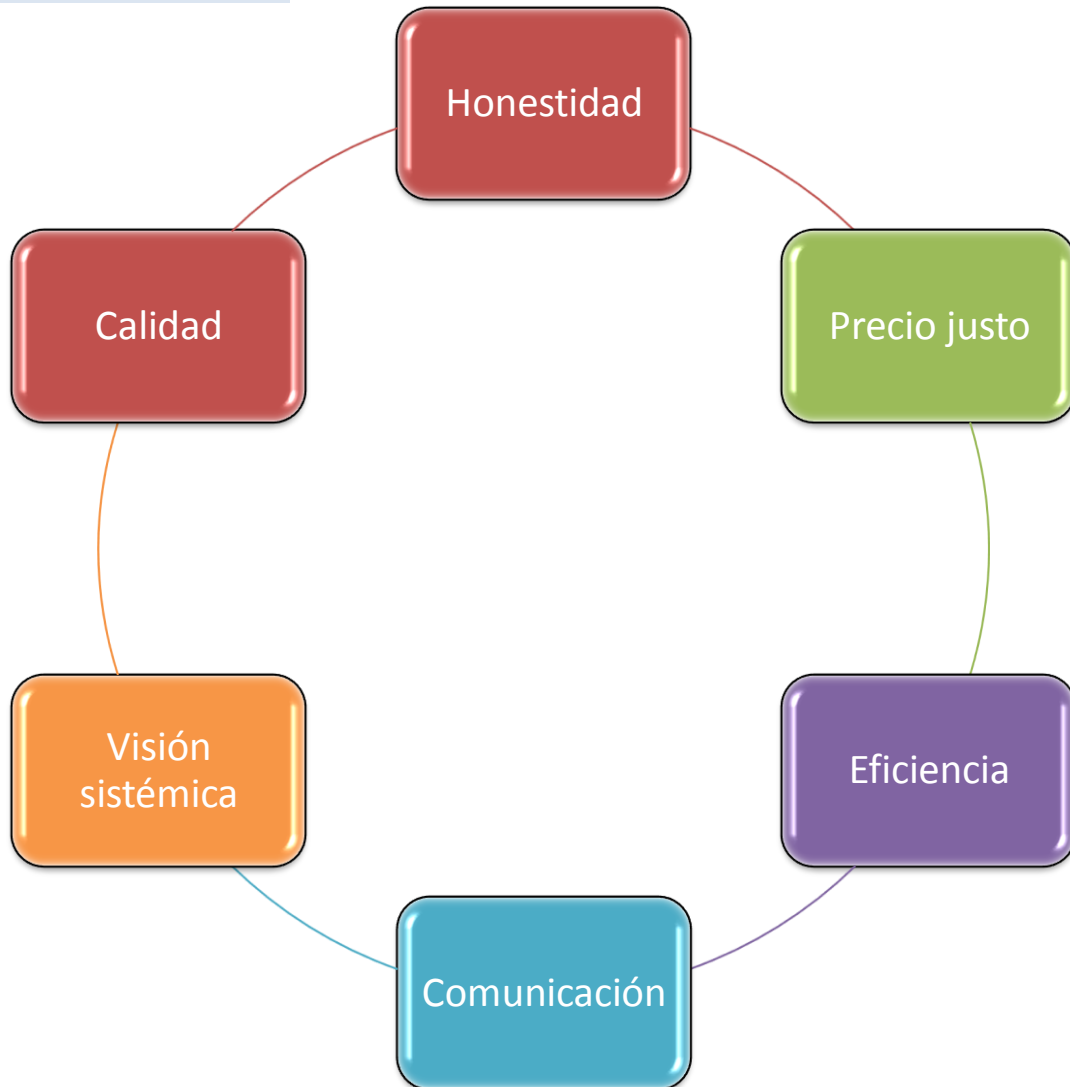
¹⁰ HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas,

Cliente interno



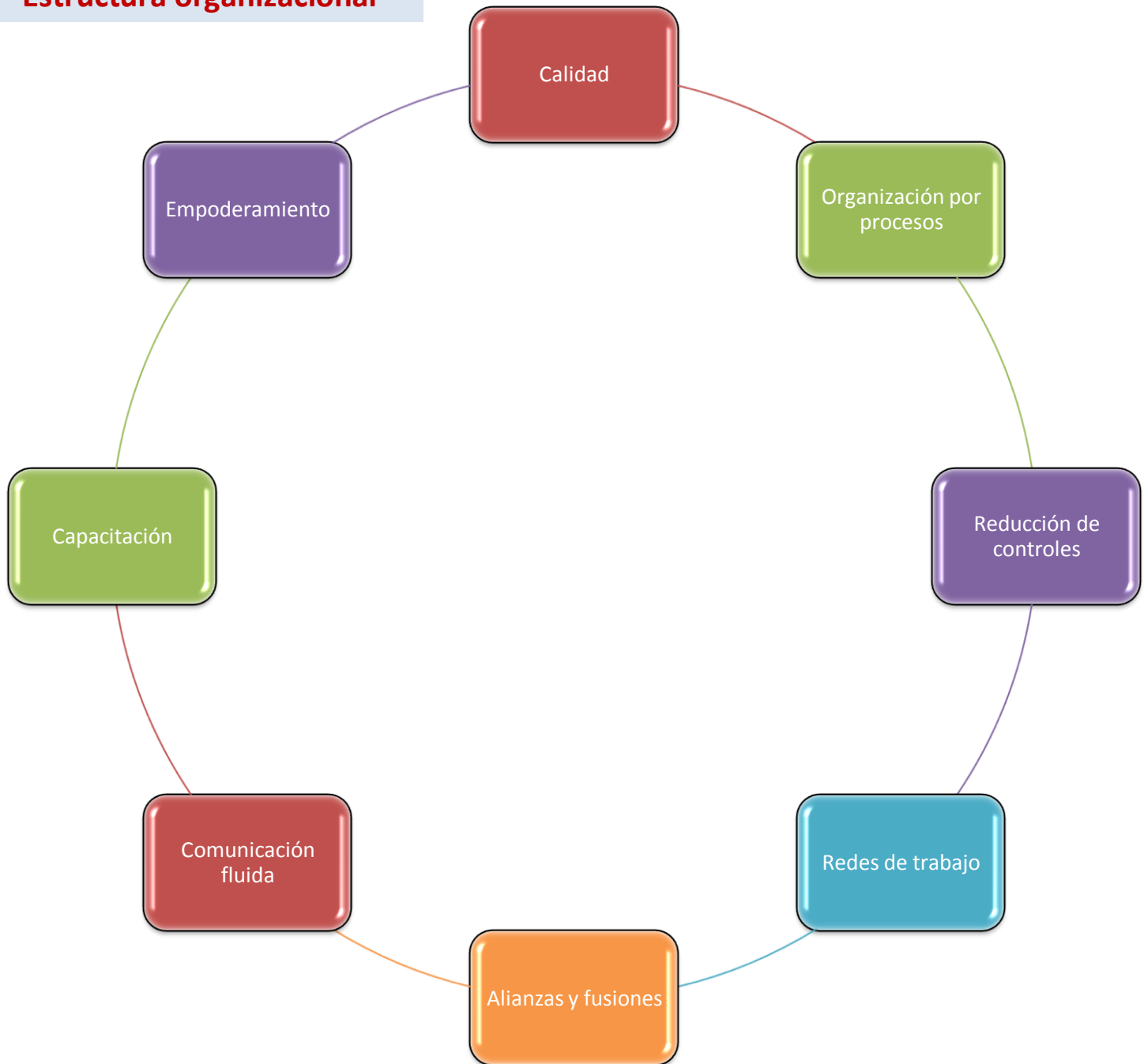
- Trabajadores afiliados
- Empresas afiliadas
 - Funcionarios

Cliente Externo



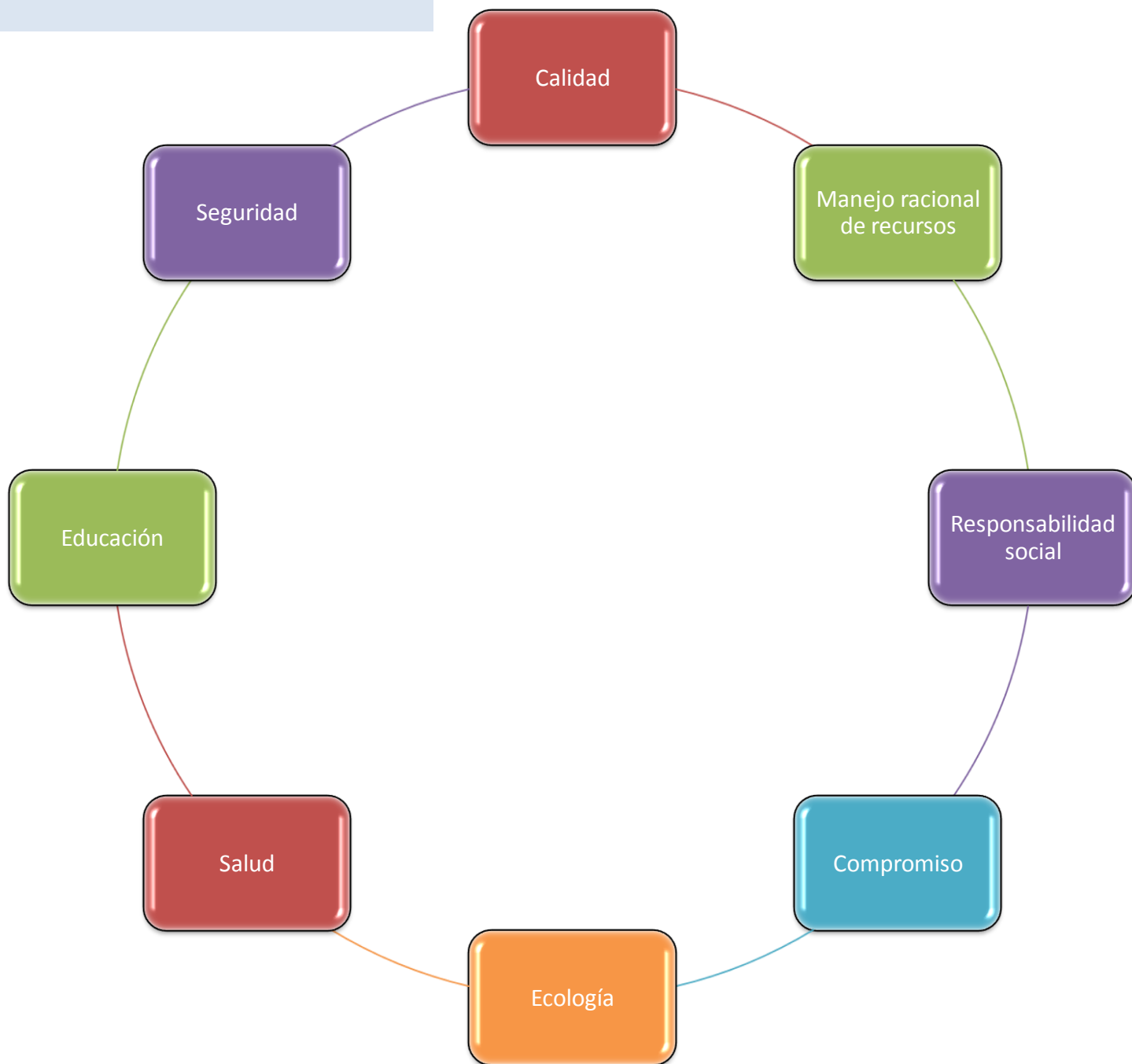
- Empresas – Aliados estratégicos
 - Organismos de control
 - Usuarios no afiliados
 - Competencia
 - Comunidad

Estructura organizacional



- Cliente interno
- Cliente externo

Sociedad



- Cliente interno
- Cliente externo

En el modelo anterior, Martha López divide y relaciona los valores en diferentes públicos que puede tener la organización, esto permite indicar y adaptar cada valor en cada subsistema para que se encuentre inmerso y su función cumpla mayor importancia de acuerdo con sus públicos. Esta clasificación es importante para Cafam, para desarrollar nuevos productos y servicios a los afiliados.

Asimismo, Álvaro Hamburguer en su libro “Humanización de la empresa hacia una ética aplicada en las organizaciones”, plantea que los valores corporativos son aquellos que han sido asumido libre, consciente y voluntariamente por un grupo humano determinado para guiar su ser¹¹. Hamburguer plantea la siguiente escala de valores corporativos de acuerdo a su aplicación:

1. **Valor fundamental:** el ser humano (La persona – la inteligencia)
2. **Valores vitales:** La Salud – La seguridad
3. **Valores medioambientes:** La ecología – las relaciones humanas
4. **Valores sociales:** La productividad – comunicación – liderazgo – servicio – calidad – competitividad
5. **Valores intelectuales:** Las competencias – el conocimiento
6. **Valores estéticos:** La belleza – el orden
7. **Valores éticos.** La justicia – la bondad.

La importancia de establecer una relación de los valores que plantea el autor y Cafam, está en que a partir de su cruzamiento, se sabe cuales son los principales valores que debe replicar la organización en sus públicos. El valor fundamental, debe ser el más importante debido a que el sentido social que tiene la empresa, hace que los usuarios sean la razón de ser de la empresa.

Con la anterior clasificación de los valores que plantea Hamburguer, se evidencia que en la Caja, una institución sólida y con un alto grado de responsabilidad social por su concepción de Caja de Compensación, sus principios y valores se encuentra soportada

¹¹ HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Humanización de la empresa hacia una ética aplicada en las organizaciones”, Universidad de San Buenaventura. Año 2008

bajo las acciones y programas que se promueven dentro de ella. Esto también permite el fortalecimiento de la imagen corporativa y la identidad de la empresa.

Cafam brinda soluciones a las diferentes problemáticas de la sociedad a través de la ejecución y puesta en marcha de los siguientes valores corporativos que se promueven desde el interior de la Caja:

1.2.5.1 Proyección con Responsabilidad Ética y Social

Las actividades de la Caja, se encuentran enmarcados ya sea en el campo de los recursos materiales como el recurso humano de sus funcionarios, bajo una gran Responsabilidad ética y social. Cafam, cuenta con altos niveles de sensibilidad social que permiten la valoración y atención diligente en los campos de intervención. Se adoptaron estándares de calidad en los servicios sociales y aplica herramientas conceptuales idóneas, que permiten el desarrollo humano integral que impulsan el mejoramiento continuo de la organización para la empresa y sus funcionarios¹².

1.2.5.2 Importancia Máxima al Usuario y al cliente

En Cafam, la inversión se encuentra focalizada en las personas. Cuando se define la importancia máxima a sus usuarios y sus clientes, la Caja promueve el mejoramiento a través de cambios en sus estilos de vida, además, coloca en servicio las posibilidades y ayudas en lecciones de experiencias que facilitan el crecimiento, el cultivo del liderazgo en los procesos propios y de cambio en los usuarios y funcionarios y así, fortalecer el compromiso para construir una sociedad sostenible.¹³

1.2.5.3 Propósito Común

La Caja tiene una visión compartida al interior de cada uno de los servicios, que hay en las diferentes Subdirecciones y Departamentos que integran la Caja. El esfuerzo colectivo canaliza la mente grupal hacia un horizonte definido. El aporte de todos los

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd.

colaboradores, maximiza los recursos y amplía la cobertura ante una realidad social cada vez más demandante¹⁴.

1.2.5.4 Administración Participativa

Todos los colaboradores y funcionarios de Cafam son agentes activos del proceso gerencial, conocen el direccionamiento estratégico, construyen sentido al papel protagónico, y se encuentran convencidos de que la innovación es crucial para el cambio y ponen en marcha el funcionamiento y servicio de la Misión y la Visión¹⁵.

1.2.5.5 Comunicación Abierta e Incluyente

La comunicación en todas sus manifestaciones es un factor de unidad, crecimiento y desarrollo y se encuentra basada en la confianza, el compromiso y la retroalimentación. La comunicación en Cafam se utiliza para diferentes medios, pero esencialmente, es un testimonio en las distintas oportunidades de acercamiento con los usuarios. Medios como Vivemás, entérate, Infosalud, dirigido especialmente a funcionarios permite que exista mayor relación entre funcionarios y jefaturas.

1.2.5.6 Apoyo y Desarrollo de la Libertad Individual

Los funcionarios en Cafam encuentran un terreno propicio para el apoyo y desarrollo de nuestra capacidad individual. La organización, se encuentra equipada de principios profundamente humanistas y de una conciencia social dirigida a transformar creativamente el entorno y así, proponer, crear y disfrutar nuestra realización profesional a través de la realización de otros. Esto se establece por medio de los diferentes servicios que Cafam le brinda solo a los colaboradores de la Caja.

1.2.5.7 Trabajo en equipo

En Cafam, promueven la participación activa y franca de los funcionarios en reuniones para generar sinergias, con objetivos comunes donde se puede liberar la iniciativa,

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

creatividad y conocimiento para el mejoramiento continuo de los procesos y el enriquecimiento mutuo. Con la creación de los Grupos primarios, se establece un acompañamiento de ideas en pro de seguir brindando beneficios a quienes más lo necesitan, mediante estos, comités, el trabajo en equipo es fundamental para la resolución y puesta en marcha de diferentes servicios.

1.2.6 IMAGEN DE CAFAM

1.2.6.1. Logo Cafam



Caja de Compensación Familiar

El logo de Cafam, constituye el símbolo más importante, inmediato y visible de la marca. Se muestra soportado por un rectángulo azul dos veces más ancho que alto, con un tratamiento volumétrico a través de un biselado en los bordes del rectángulo y una iluminación que se observa no sólo en los biseles, sino también en una gradación de color concéntrica que va desde el punto más iluminado en la parte superior del azul hasta la zona más oscura en la base del rectángulo.

La tipografía Cafam, fue generada especialmente para la Caja, con rasgos que la caracterizan por un trazo semicircular que insinúa una sonrisa y que sirve para enlazar todo el nombre Cafam desde la primera “A” hasta la letra “M”. Este trazo completa la forma natural de las dos “A” y la “M”, siendo la letra “F” la más grande en la palabra, sobresaliendo tanto hacia arriba, como hacia abajo.¹⁶

¹⁶ Ibid.,

La nueva Imagen fue realizada por Emblem y la campaña publicitaria por **McCann Erickson Colombia**. Las personas involucradas en la campaña son: Director Creativo General: Samuel Estrada, Director Creativo: Armando Rico, Redactores: Samuel Estrada, Armando Rico. Directora General de Cuentas: Inés Elvira Lugo, Directora de Cuenta: Angélica Santa Coloma, Responsable por Cliente: María Lucia Trujillo, Enrique Montoya. Director del comercial: Juan Carlos Beltrán, productora: Director”¹⁷.Cafam desde su cambio de imagen corporativa en el año 2007 mantiene un compromiso con el desarrollo y el bienestar con los colombianos, desde su enunciado “Renovándonos hoy por tu mañana” Generan la idea de que la entidad trabaja hacia las persona, convirtiéndolas en su base fundamental; segundo establece que la entidad pretende un mejoramiento para ser mejor reconocida como caja de compensación y tercero que están basándose en el concepto de planificación estratégica, es decir, están generando acciones con el fin de lograr objetivos con visualización en el futuro.

1.2.6.2 Bandera Cafam



La bandera Cafam se encuentra sobre un fondo blanco que proyecta transparencia, unidad, seguridad y protección. El logotipo de Cafam en el centro de la bandera que representa el lenguaje que le permite estar conectados con las necesidades de los empresarios, de los trabajadores, de las familias y usuarios del país. La bandera refleja el carácter humano y a través del rasgo central de la sonrisa, enfatiza la cercanía con nuestras audiencias. Cuando ondea la bandera de Cafam, se afirma el compromiso

¹⁷ Tomado el 6 de octubre de 2012. Disponible en:
<http://lecomunico.espacioblog.com/post/2007/04/02/el-cambio-cafam-vea-comercial-lanzamiento> (Publicado en abril de 2007)

social y se ratifica ante el país y el mundo, que es posible trabajar para lograr el bienestar de las personas y sus familias.

1.2.7 SERVICIOS CAFAM

Cafam en más de sus 50 años de trayectoria, ha ofrecido a las miles de familias usuarias y a sus empresas afiliadas, varios productos y servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

A continuación, se dará paso a una descripción de los principales servicios que ofrece la Caja de Compensación a usuarios, públicos y sus diferentes empresas afiliadas

1.2.7.1 Salud Cafam

Cafam, ofrece el servicio de Salud a través de las Empresas Promotoras de Salud Famisanar y Nueva EPS, la EPS subsidiada, la IPS Cafam y todos los programas de promoción, educación y prevención (PEP).

Salud Cafam cuenta con un recurso humano interdisciplinario, altamente calificado, conformado por profesionales y especialistas, apoyados por un equipo administrativo idóneo que con calidad, trabaja por el bienestar de millones de personas.

Cafam es líder en atención pediátrica a nivel nacional, con acceso de forma directa para niños hasta los años. Programas especiales en el cuidado de la mujer gestantes, con los más altos índices de seguridad.

Salud Cafam por ser una de las Subdirecciones más grandes de la Caja, cuenta con un portafolio de servicios no contemplados en el Plan Obligatorio de Salud, con tarifas especiales en Odontología especializada, vacunación complementaria, ópticas Cafam, el programa adulto mayor, IPS Domiciliaria, Programa Barriguitas sana, Madres gestantes, entre muchos otros, sumado a los diferentes congresos y simposios que se ejecutan desde la parte administrativa de Salud Cafam.

A través de la EPS del Régimen Subsidiado, especializada en el aseguramiento contra los riesgos de enfermar y con presencia en más de 40 municipios de Cundinamarca (distribuidos en 5 provincias), Cafam contribuye a mejorar y garantizar la salud de miles de personas vulnerables de escasos recursos, a través de la administración de los recursos del Estado con transparencia y eficacia (Cafam).

Salud Cafam, es uno de los servicios más reconocidos por las familias colombianas, la calidad en la prestación de los servicios y los más de 10 millones de procedimientos realizados en el 2012 lo evidencian.

1.2.7.2 Educación Cafam

La educación en Cafam, está focalizada en el desarrollo humano, garantía de movilidad social. Cafam acoge a la primera infancia, acompaña a descubrir el universo a niños, niñas y jóvenes; revive la esperanza y empodera de competencias a adultos; perfecciona el desempeño del trabajador, abre ventanas para comunicarse con el mundo y jalona los seres hacia el emprendimiento. Cafam ofrece a todos sus usuarios; Jardines infantiles, Colegios de primaria y bachillerato para niños y adultos, la Fundación universitaria Cafam, el Centro de Idiomas y el Centro de Educación para el trabajo (Cátedra Cafam).

1.2.7.3 Fundación Universitaria Cafam

La Fundación Universitaria Cafam es el legado de la Caja de Compensación Familiar para las nuevas generaciones de colombianos que preparados para el desempeño profesional, la participación social, el emprendimiento, la investigación y el aprendizaje autónomo, conducirán los destinos de un país incluyente, solidario y en paz. La Fundación Universitaria Cafam es uno de los programas banderas que ofrece la Caja para los afiliados. Su cofundador fue el Dr. Arcesio Guerrero Pérez (QEPD) quien estuvo por más de 30 años dirigiendo la Caja y por el cual la empresa estuvo ubicada como una de las 20 empresas más grandes del país.

1.2.7.4 Subsidios Cafam

Cafam ofrece diferentes líneas de subsidios para mejorar la calidad de vida de la población afiliada, en especial de familias y comunidades con escasos recursos monetarios. En este punto, la Caja ofrece Subsidio Familiar, Subsidio para el Desempleo, Subsidio de vivienda para Afiliados y el combo escolar.

1.2.7.5 Vivienda Cafam

El abrigo y la protección de la familia bajo un techo se han convertido en realidad a través del tiempo y la contribución para materializar este sueño, será un propósito de Cafam (Página web Cafam).

1.2.7.6 Crédito y seguros Cafam

Para mejorar tu calidad de vida, Cafam te ayuda a construir tus proyectos y a cuidar a las familias a través de las líneas de crédito y de la variedad de seguros diseñados de acuerdo con las necesidades de las familias colombianas. Cafam ofrece servicios del SOAT, Seguro de automóviles, líneas de crédito para educación, recreación, salud y vivienda, credicafam- credisubsidio, seguro de hogar, seguro de vida, seguro de exequias y seguro central médica.

1.2.7.7 Droguerías Cafam

Las droguerías Cafam ofrecen a sus usuarios la experiencia y calidad, con una red nacional conformada por más de 169¹⁸ puntos de atención en más de 49 ciudades para estar más cerca de sus diferentes usuarios.

1.2.7.8 Recreación Cafam

El tejido social y la calidad de vida en la familia y de la empresa, se fortalecen y se equilibran con ambientes ricos en interacción humana, vivencias de libertad, prácticas deportivas y experiencias de goce y confort en lo personal. Esa es la esencia de todos los programas recreativos y del buen uso del tiempo libre que ofrece la Caja.

¹⁸ Las Droguerías Cafam se encuentran ubicadas en 168 puntos del país. (Información a Junio de 2012)

El Club Campestre Cafam del norte y de Madelena, el hotel en Melgar, son un reflejo de sana recreación y diversión que pueden disfrutar los afiliados a la Caja (Revista Vivemás).

1.2.7.9 Programas Especiales Cafam

La misión de Cafam a través del portafolio de servicios se complementa con programas que generan bienestar familiar y comunitario. Cafam junto a otras Cajas de Compensación familiar, entidades del Estado, empresas afiliadas y organismos multilaterales, Cafam desarrolla programas con objetivos eminentemente sociales.

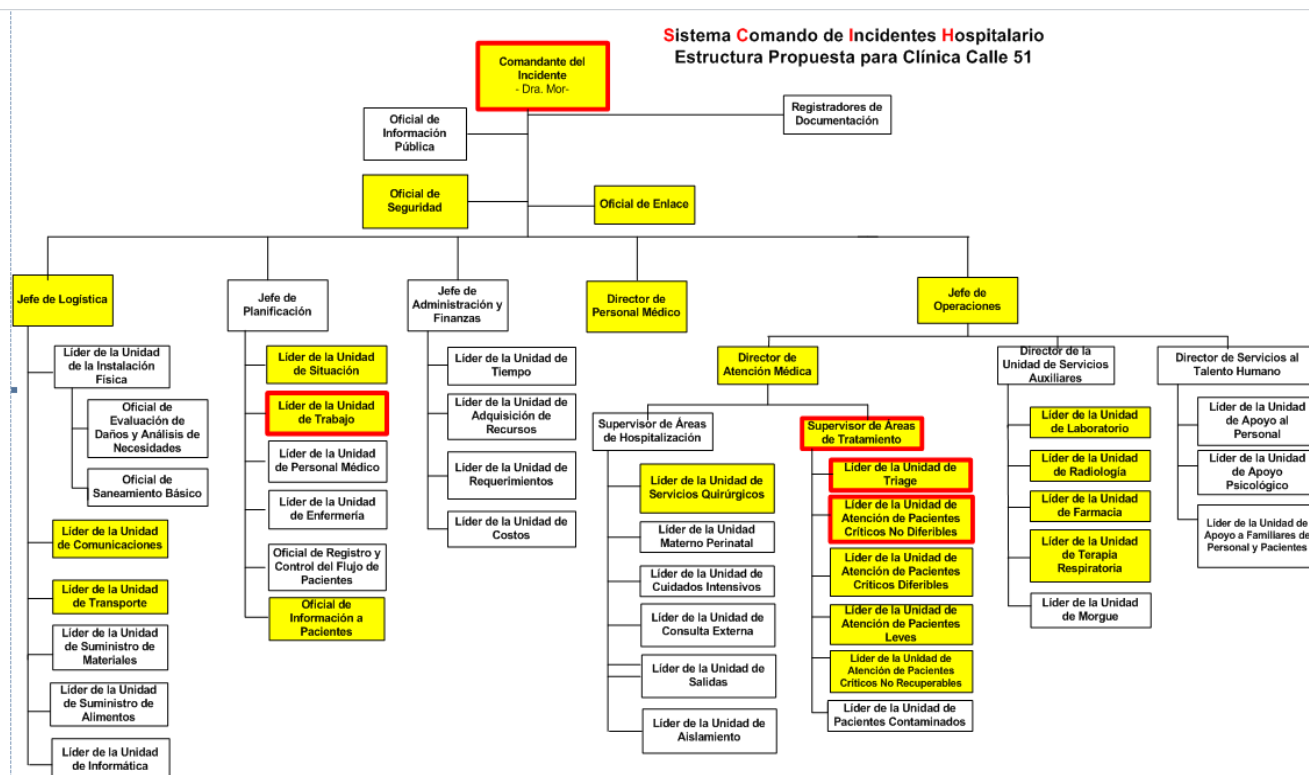
Con estos y muchos otros más servicios, Cafam se ha convertido en algo más que una organización. Por sus 55 años y por la innovación y desarrollo de los servicios que presta, la Caja se ha convertido en una de las empresas más importantes del país y que bajo una gran Responsabilidad Social Corporativa, cumple los sueños y mejora la calidad de vida de las familias colombianas.

En el siguiente trabajo de investigación académica, se expone la importancia de diseñar, implementar, divulgar y capacitar a los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar Cafam, para que se active en los momentos en que se presente una situación de crisis.

Para llevar a cabo la implementación del manual en crisis, en la primera parte del trabajo se encontrará toda la contextualización de la empresa para conocer cuáles son los principales servicios que presta la Caja y saber en cuáles se podría presentar una eventual situación de crisis.

El modelo de trabajo o **antecedente más cercano** que existe en la Caja para activar en momentos de riesgo, es el que existe en la Clínica Cafam de la Calle 51 que a continuación se expone:

Este es el sistema de comando de incidentes hospitalarios que se activa cuando hay algún inconveniente en la Clínica Cafam Calle 51. crisis”



Las posiciones en Amarillo son las indispensables para la respuesta. Las resaltadas con borde rojo son las que se tienen que activar de manera inmediata en el Comando Clínico Cafam Calle 51 que requiera la atención de pacientes.

Cada una de las posiciones que se incluyen en la estructura no necesariamente requiere de un individuo a cargo, ya que una sola persona puede asumir varios roles. A medida que las características, magnitud y extensión del evento así lo requieran, se puede ir desplegando la estructura para asignar personal a cada posición¹⁹.

¹⁹ Tomado el 6 de octubre de 2012. PATURAS Jim, NEW HAVEN Yale, Center for Emergency Preparedness and Disaster Response
Disponible en: www.yalenewhavenhealth.org/emergency/2005CONGRESS/Day1Track2/Paturas.ppt - Ajusta en la CLÍNICA CAFAM-8 Publicado en Septiembre de 2005

Este es el primer modelo de un sistema de comando de incidentes hospitalarios, lo más parecido a un manual de crisis que existe en la Subdirección de Salud Cafam hasta el momento. Este modelo se aplica a la hora de activarse una emergencia que requiera la atención de pacientes. Este es un modelo básico que obedece netamente a las necesidades que se activan en un centro hospitalario.

A pesar de que existe este modelo, se evidencia que es un plan que obedece más a una serie de comandos que se activan con los diferentes líderes con los que cuenta la Clínica Cafam de la Calle 51.

Es por este motivo que desde la coordinación de comunicaciones de la Subdirección de Salud se establece el presente manual para explicarlo con las diferentes áreas de Salud, jefaturas, líderes, grupos primarios²⁰ a través de todos los funcionarios que laboran en la Subdirección de Salud IPS Cafam y después se divulgara a los demás funcionarios de la Caja.

Seguido a esto, se encontrará el marco teórico, en el cuál se exponen y argumentan cuales son las características y tipos de una crisis, aquí en este punto se argumentaran cuáles podría llegar a “sufrir” la Caja y en cuál de ellas, es importante implementar estrategias para dar solución al problema.

Cafam, Caja de Compensación Familiar con el reconocimiento de la personería jurídica N° 2731 por parte del Gobierno Nacional en 1957, es una corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio, que tiene como objetivo, promover la solidaridad social entre patronos y trabajadores a través del subsidio familiar, nace como organización netamente colombiana con el nombre de CAMCOLAM bajo la idea de Peter Corbett y Camilo Granados, soportados con el

²⁰ Grupo Primario: Se refiere a los funcionarios de Salud que están a la cabeza de los múltiples servicios que presta la Subdirección de Salud en Cafam. El grupo primario ampliado consta de 72 personas a Octubre 1 de 2012

cumplimiento de la ley de ese año que reglamentó el Subsidio Familiar en Colombia. (Así es Cafam).

Durante 1957 y 1965 cuando se promulgó una ley que autoriza a las Cajas invertir los remanentes de los aportes a los trabajadores en obras de servicio asistencial, la cual da origen a la estructura de seguridad social que gracias a las Cajas de Compensación Familiar de todo el país, favorece a una gran parte de la población colombiana²¹.

Para las Caja de Compensación y en especial para Cafam, la filosofía de este tipo de empresas es trabajar por la defensa de la familia como estructura y núcleo social desde el punto de vista del cumplimiento de los deberes de sus miembros, de su preparación para la vida y de su proyección económica²².

En los últimos 30 años, Cafam ha estado a la vanguardia de Instituciones de Servicio Social Nacional e internacional, desarrollando programas para atender en forma integral las necesidades de la familia en Salud, Educación, Capacitación, Recreación, Mercadeo Social y Vivienda

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

1.4 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un manual de crisis que le permita a la organización, divulgar y ejecutar estrategias comunicativas para dar solución a las diferentes situaciones de crisis que se presenten y pongan en riesgo el funcionamiento y la imagen corporativa de la empresa.

1.3.2 Objetivo Específico

- ✓ Diseñar e implementar las diferentes estrategias y mecanismos comunicativos, en la empresa para intervenir de manera precisa y oportuna en los periodos de crisis que pueda tener la empresa.
- ✓ Divulgar a todos los funcionarios de la organización a través de los diferentes canales y medios de comunicación de la empresa, el manual de crisis para que ellos conozcan y puedan emplear las diferentes estrategias para intervenir en los momentos de crisis.
- ✓ Establecer las características, tipos, orígenes que pueden tener las crisis en una organización para establecer las técnicas, o estrategias para mitigar sus impactos.
- ✓ Implementar el manual y las diferentes estrategias, en las diferentes subdirecciones y Departamentos de la Caja, para unificar todos los conceptos de crisis que existen en la empresa
- ✓ Capacitar a los funcionarios de la empresa sobre cómo actuar y aplicar el manual de crisis en la empresa y así convertir a los trabajadores como los primeros voceros.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las perturbaciones que afectan el estado normal de cualquier organización, pueden tener sus orígenes en los diferentes procesos que se desarrollan tanto a nivel interno como externo. Estos daños, pueden producir consecuencias a la empresa que van desde la decadencia de su imagen corporativa, daños en los intereses propios y de sus Stakeholders o su destrucción.

Por consiguiente, es de vital importancia responder oportunamente ante cualquier situación de crisis que pueda alterar el “orden” de la empresa y así, minimizar el impacto negativo o daños perjudiciales que se pueda acarrear, dar parte de tranquilidad sobre lo que está sucediendo en la empresa para así, mantener una buena imagen corporativa para garantizar el éxito de la misma.

A partir de esto, en el siguiente trabajo se desarrollará un manual de crisis en la Caja de Compensación Familiar Cafam, que permitirá que a través del conocimiento y el manejo de la información con la que cuenta la organización, para que se puedan visualizar, reducir y actuar ante posibles momentos de crisis

En el siguiente manual, se identificarán y brindarán las estrategias entendidas estas como los procesos que permiten el diseño y aplicación de acciones para enriquecer los procesos que se desarrollan en la organización para identificar y controlar las situaciones de impacto negativos que pueden ocurrir en el exterior en el que se desarrolla una organización.

La importancia de implementar un manual de crisis y capacitar a los funcionarios de Cafam, está en que se puede formar un equipo que puede dar respuesta a los riesgos a que puede estar expuesta la organización. Es por esto, que el manual de crisis permite designar y tener planificadas las acciones, para así saber cómo actuar ante los diferentes públicos involucrados y as los cuáles debe comunicarse la empresa.

1.6 PROBLEMA COMUNICATIVO

Cafam una de las Cajas de Compensación Familiar, desarrolla para toda su población afiliada y usuaria, múltiples procesos y servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las familias colombianas.

Por todos estos procesos que se desarrollan en la empresa, Cafam se encuentra expuesta a sufrir riesgos o situaciones de riesgo que pueden poner en peligro la imagen y el buen nombre de la empresa. Por este motivo, la Caja cuenta con grupos o comités de crisis, que se activan en cada uno de los Centros de atención en Salud de Bogotá y que tratan de dar respuesta a los públicos de la empresa y en especial para las miles de familias que se encuentran afiliadas.

A pesar de que existe un comité de crisis, la Caja no ha implementado el manual de crisis que pueda dar solución a los distintos tipos de crisis o situaciones de riesgo, que puedan perjudicar la imagen corporativa de la empresa.

En el siguiente trabajo, se diseñará e implementará un manual de crisis, para capacitar a todos los funcionarios y difundir el manual en la empresa y así dar respuesta a los diferentes públicos con los que cuenta la organización en períodos de crisis empresariales.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Para el manual de crisis, es clave entender los siguientes términos que encaminarán las principales variables y conceptos del trabajo; sistematización de experiencias modelo de trabajo de grado escogido, los postulados, tipos y orígenes de la crisis para la justificación, ejecución y divulgación del manual, qué es y la importancia de la estrategia comunicativa para dar respuesta a través de comunicación a inquietudes que se puedan presentar en momentos de crisis, imagen corporativa, comunicación interna-externa, para su aplicación en los públicos en momentos de coyuntura organizacional.

Sistematización de experiencias, la modalidad del siguiente trabajo de grado, es el primer concepto que se definirá, este, fundamenta gran parte del manual a través de la experiencia en la Caja.

2.1 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

2.1.1 ¿Origen de la sistematización?

Para empezar a hablar del término SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS, Alfredo Ghiso en su libro “De la Practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización”, plantea que la sistematización de *prácticas* surge en América Latina en los años 70 en contextos de crisis de los sectores populares y de fragmentación de iniciativas sociales, donde no está resuelto el problema de la relación teoría practica; contexto desde el que se exige propuestas superadoras y transformadoras del conocimiento tanto en la producción como en la difusión de las prácticas sociales.²³

²³ GHISO, Alfredo. De la Practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización. 1999. P. 5 - 12

Asumen este reto las Organizaciones no gubernamentales que tanto están comprometidas con la reconstrucción de los movimientos sociales, es por ello que la sistematización surge como un esfuerzo consciente de capturar los significados de la acción y sus efectos, lo cual implica lecturas organizadas de las experiencias, teorización y cuestionamientos contextualizados de la praxis social con el propósito de comunicar el conocimiento producido. Este el primer caso que se conoce sobre la sistematización no de experiencias sino de prácticas.

Más adelante, Alfonso Ibáñez en su libro “La dialéctica en la sistematización de las experiencias”, plantea que a partir de los años 80 en América Latina, ha surgido la necesidad de insertar en los procesos sociales y organizativos las prácticas de educación de contextos y lugares, con vista a la resolución de problemas en sitios determinados. Por lo tanto, estas experiencias de la realidad que son susceptibles de ser entendidas necesitaban ser sistematizadas y a su vez, establecer su relación con los procesos de la realidad en otros contextos y lugares determinados²⁴. Este es el segundo punto de partida que permite acercarse al término sistematización: apropiarse de la experiencia vivida y dar cuenta de ella y compartir con lo que se aprendió de la experiencia.

Asimismo, surge una tercera aproximación del concepto y origen de la sistematización elaborado por Sergio Martinic en 1984 en su libro “Algunas categorías de análisis para la sistematización”, aquí, el autor plantea que la sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado²⁵.

²⁴ IBÁÑEZ, Alfonso. “La dialéctica en la sistematización de las experiencias” En revista tarea. Lima (Perú), Septiembre 1981

²⁵ MARTINIC, Sergio “Algunas categorías de análisis para la sistematización”. CIDE-FLACSO, Santiago (Chile), Enero 1984.

A partir de esta nueva definición, la sistematización se empieza a entender como un proceso inquebrantable, acumulativo, de creación de conocimientos a partir de la experiencia como un primer paso de la teoría sobre la práctica, aquí en síntesis se reconstruye la experiencia.

Al principio de la década de los 90`, y como una cuarta aproximación, se entiende a la sistematización como un asunto que ayuda a mejorar el proceso de la práctica y la participación a través de la conceptualización, desde esta nueva concepción de la sistematización, se confronta y se modifica el conocimiento para entender y transformar la realidad, es decir a partir de aquí se conceptualiza la práctica para darle una mayor coherencia a todos sus elementos. “Uno de los elementos y de las funciones principales de la sistematización es la conceptualización de la práctica, para organizar el quehacer, articular y lograr la coherencia entre lo que se pretende y lo que se quiere”²⁶

Desde la aparición en los años 70 de numerosos movimientos sociales en América Latina, ha surgido la necesidad de escribir, dar a conocer y explicar los diferentes procesos sociales que se han venido presentando, para conceptualizarlos y entender la realidad de los mismos. A partir de este momento, se puede empezar a decir que la sistematización de la práctica o de experiencias toma vida y se sumerge en nuestra “cotidianidad”.

2.1.2 Características de la sistematización

Según las diferentes posturas de autores como Roberto Antillan, José Luis Piñuel, entre otros, se pueden clasificar las siguientes características de la sistematización:

- A través de la sistematización de experiencia, se produce un conocimiento nuevo y permite una nueva conceptualización de la práctica que permite la comprensión de distintas realidades.

²⁶ ANTILLAN, Roberto “¿Cómo entendemos la sistematización desde una concepción metodológica dialéctica?, IMDEC-ALFORJA. Guadalajara (México), 1991

- La sistematización, al reconstruir el proceso de la práctica, identificar sus elementos, nos permite objetivar lo vivido y convertir así la propia experiencia en objeto de estudio.
- A través de la sistematización, se ordenan conocimientos y percepciones distintas que surgen en la experiencia.
- Al sistematizar, se evidencia y se crean espacios de interpretación, que se prestan para ser motivo de discusión y confrontación²⁷.

Para concluir, la sistematización de experiencias proporciona nuevos conocimientos y percepciones a través de la aplicación de nuevas estrategias y métodos de acción y sobre la conceptualización de la práctica, para así, comprender las nuevas realidades sociales de los objetos de estudio.

2.1.3 ¿Qué es la sistematización para Oscar Jara y Alfredo Ghiso?

Sistematizar experiencias significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso. Por lo tanto, en la sistematización de experiencias, el punto de partida es hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.²⁸

Para Alfredo Guiso, la sistematización es un proceso de tematización y apropiación de una práctica formativa, que al relacionar sistemáticamente la teoría y la práctica, “permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario”

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ JARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. CEP Centro de Estudios y Publicaciones. Alforja, Costa Rica

En conclusión, podemos decir que la sistematización de experiencias, es aquella interpretación crítica de una o varias prácticas, que a partir de su punto de origen, explica la lógica del proceso que se ha vivido, es el resultado de todo un esfuerzo por comprender el sentido de las experiencias en sus diferentes contextos y espacios determinados, que nació como una necesidad de explicar, dar a conocer, conceptualizar y entender los distintos fenómenos de los procesos sociales y culturales que se han venido presentando en América Latina a partir de los años 70`s como causa de la aparición de nuevos movimientos sociales y la necesidad de contar que es lo que se realiza y como se vive desde diferentes perspectivas.

Para finalizar el contexto del primer concepto “sistematización de experiencias” y la relación que existe con el manual de crisis, se fundamenta en que en el día a día que se vive en una organización, se pueden identificar patrones y modelos de trabajo, que permiten el diseño y la implementación de estrategias comunicativas para ejecutarlas en el momento en que una organización entre en periodos de crisis. Asimismo, la experiencia puede dar soluciones al seguir conductas y modelos de trabajo que se desarrollan en los procesos internos y externos que realizan en la organización.

2.2 CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

Para entender el concepto de crisis, es necesario definir principalmente este término y su relación con riesgo y peligro. Es evidente que existen múltiples tipos de crisis y que se pueden presentar en diferentes contextos, por esto es importante identificar cuál de ellas podría llegar a sufrir una empresa con tanta trayectoria como Cafam.

Para establecer qué son las crisis empresariales, es importante definir primero la diferencia entre crisis y riesgo, a continuación se presenta una breve descripción sobre este término.

Es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a cambios; especialmente, la crisis que tienen una estructura. Los cambios críticos, aunque previsibles en algunos cambios, tienen siempre algún grado de incertidumbre y pueden ser de mayor profundidad. Si los cambios son profundos, súbitos y violentos, y sobre todo traen consecuencias trascendentales, van más allá de una crisis y se pueden denominar revolución o en el ámbito empresarial lo que hoy se conoce como destrucción de la empresa.

Las crisis pueden ocurrir en diferentes ámbitos de la naturaleza, desde lo personal hasta lo social. Las crisis que son todas aquellas emergencias o épocas de dificultades que pueden designar un cambio traumático en la vida o salud de una persona o una situación social en ámbitos como los políticos, económicos, militar, empresarial etc.

El segundo concepto a manejar en el trabajo son las crisis empresariales, en este punto se explicará el concepto global de crisis, sus orígenes y tipologías, para entender cuáles de ellas puede llegar a sufrir una organización. Autores como José Piñuel, Jaume Fita, Steve Albrech y Peter Drucker, son quienes sustentan las distintas posturas que terminan con una definición global al terminar el tema, aunque muchas empresas prestan diferentes servicios, pueden sufrir los mismos tipos de crisis.

2.2.1 ¿Qué son las crisis empresariales u organizacionales?

Para abordar el tema de crisis empresariales, es necesario hacer una definición de lo que realmente es y puede ser una crisis. José Arturo García, en su libro el manejo de las crisis empresariales, plantea que una crisis es toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que este incidiendo en su operación y por ende en los resultados económicos de su gestión²⁹. En este contexto, las empresas y aún más las actuales, están sujetas a sufrir múltiples crisis que pueden surgir de la diversidad de procesos que se desarrollan en su interior y en su entorno.

En un segundo concepto de crisis, Jaume Fita en su libro: Comunicación en programa de crisis, define esta última como un fenómeno que tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización³⁰. Si muchas de las crisis son de carácter inesperado y por sus tipos son complejos, las crisis pueden tener o presentar características comunes en algunos tipos de organización.

Aunque muchas organizaciones prestan los mismos servicios y sus modelos de producción y de trabajo son distintos, Fita plantea que algunas tipologías de crisis pueden afectar y tener el mismo impacto a diferentes empresas. Por lo tanto, el hecho de establecer e implementar un manual de crisis, permitirá estar preparado ante cualquier situación y le brindará la oportunidad a la organización defender su nombre e imagen corporativa. La mayoría de las crisis, tienen una solución técnica solo basta con aplicar con rapidez y eficacia las distintas situaciones que se plantean de manera oportuna.

Para José L. Piñuel, las crisis son un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, entre dos situaciones (la situación anterior y la posterior a la crisis³¹), se produce un acontecimiento súbito de carácter extraordinario o inesperado, frente a la cual una

²⁹ GARCÍA José Arturo: El manejo de las crisis en las empresa, Pág.....: Universidad Católica de Colombia, año 1999, Ed.: Mc Graw Hill

³⁰ FITA Jaume: Comunicación en programas de crisis. Año 1999, Editorial; Gestión 2000

³¹ PIÑUEL José Luis: La comunicación corporativa de la Gestión de crisis. Disponible en línea: <http://www.ucm.es/info/mdcs/com.decrisis.pdf>. Tomado el 24 de Mayo de 2012

organización tiene que reaccionar para no comprometer su imagen o a lo que Piñuel llama el equilibrio interno y externo, refiriéndose este último a sus públicos principalmente.

La importancia de tener claro cuáles son los procedimientos que debe tener una organización en momentos de crisis, permitirá que los funcionarios de la empresa, se conviertan en los primeros voceros de la empresa y pueden llegar a dar ese parte de tranquilidad tanto a los públicos de la compañía como a los medios de comunicación. Para Piñuel, las crisis son producto de cambios que ocurren en las organizaciones, se podría decir que también tendrán que aplicar una serie de cambios sobre la imagen, políticas de comunicación y nuevas formas de establecer relaciones públicas.

Otro nuevo concepto de crisis nos plantea Steve Albrech, para él, las crisis pueden ser consideradas como eventos que `pueden destruir el equilibrio de una organización, aunque la magnitud dependa ejemplo del tamaño de la institución, la cantidad de empleados que tenga, de sus servicios y productos³². En esta nueva definición, se plantea que las crisis pueden variar de acuerdo a las características de la empresa, si bien, el tipo de crisis puede ser en ocasiones la misma, esta nunca podrá tener las similares connotaciones, ni ocasionara parecidos productos, ni tendrá los mismos efectos contraproducentes, así las empresas presten servicios similares.

En el año 2010 en el Manual de gestión de la comunicación en crisis del ICETEX, las crisis “es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas, circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma del Instituto en el país y en el Exterior³³” Las crisis, pueden poner en riesgo todas actividades de una empresa, si se relaciona esta definición con Cafam una empresa que presta múltiples servicios a sus usuarios, la Caja se encuentra expuesta a sufrir más momentos de crisis por la complejidad de servicios que presta a sus diferentes Stakeholders y

³² Albrech Steve: Citado en Comunicación en programas de crisis, pág. 95 Año 1999 Ed.: Gestión 2000

³³ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Definición de crisis”. Bogotá: ICETEX, abril de 2010.

procedimientos que se realizan dentro de ella están en constante exposición a sufrir periodos de riesgo.

Para finalizar la primera parte del concepto del marco teórico, las crisis se puede concluir que esas son un fenómeno que puede ocurrir, originarse en cualquier momento, de manera repentina y en cualquier tipo de organización. Aunque en algunas organizaciones, las crisis ocurren normalmente, estas pueden interferir en los procesos que se desarrollan al interior y exterior de la empresa. Las crisis por su complejidad, pueden desestabilizar el buen funcionamiento de la organización, puede comprometer los objetivos trazados, la estabilidad financiera de la empresa, su reputación y uno de los valores y baluartes más importantes para cualquier empresa: la imagen corporativa.

2.2.2 ¿Origen de las crisis?

Para abordar el tema orígenes de las crisis en las organizaciones, es fundamental tener claro que estas, provienen de la diversidad de hechos y sucesos que pueden ocurrir al interior o exterior de una empresa, múltiples factores pueden aparecen en cualquier momento en la empresa y pueden desestabilizar los modelos y procesos que se llevan a cabo dentro de ella.

Las crisis pueden tener origen en diversos procesos que se desarrollan tanto interna como externamente en una organización. José García, nos plantea una clasificación de los orígenes de los análisis de la siguiente forma: Catástrofe natural, catástrofes naturales provocadas por acciones del hombre, sabotaje, conflicto armado y por último como reacciones o actos del hombre.

Las catástrofes naturales y/o provocadas por el hombre, junto a los desastres económicos producidos por el sabotaje, terrorismo y conflictos armados, ocurren muy pocas veces en las organizaciones. Además, en caso tal de que estas ocurran, muchas de las empresas se encuentran cubiertas por pólizas de seguros que pueden cubrir los daños o perjuicios que pueden aparecer como consecuencia. Aunque hay que aclarar, que esto

depende de la evaluación de riesgos a la cual tuvo que ser sometida la empresa en sus inicios.

La causa más frecuente y con mayores implicaciones de las crisis empresariales, son las que provienen producto de la acción del hombre, que pueden generar problemas potenciales y crisis tan graves que pueden llegar a afectar el buen funcionamiento e imagen corporativa de la organización.

Para García, todo factor geopolítico, económico y estructural dentro y fuera de la organización, son los actos en los que puede estar inmerso el hombre y en ultimas en las que puede generar una crisis. También es preciso aclarar, que estas no son todas las causas de crisis que plantea García, estas se pueden presentar por actos mixtos producidos dentro y fuera de la organización.

2.2.3 Características de las crisis

Para la Doctora Marta Villegas, quien desarrollo el manual de crisis en el ICETEX, estas serían algunas características que se deben tener en cuenta en una situación de crisis:

El primero de ellos, el factor sorpresa, supone que “las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas”³⁴ En una empresa que desarrolla y ofrece múltiples servicios como Cafam, en el momento en que uno de estos productos se vea afectado, los demás podrían correr el mismo riesgo si no se toman las medidas necesarias. Tomar las acciones pertinentes y oportunas, para que no se afecten los demás servicios, será la clave para que la

³⁴ VILLEGAS, Marta. ICETEX. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. “Características de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.

empresa siga prestando sus servicios con la mismas calidad y credibilidad entre sus usuarios.

La segunda característica de la crisis es la falta de información, aquí es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica de la empresa tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que para su la solución”³⁵.

Para el desarrollo de este punto, el manual de crisis después de su diseño e implementación, tendrá un espacio para la capacitación de los funcionarios, para que ellos se conviertan en el primer vocero de la empresa y puedan dar ese parte de tranquilidad a los públicos y se conviertan en agentes importantes para la toma de decisiones en el momento en que vuelva a ocurrir un problema.

La tercera característica que propone Martha Villegas son la escalada de acontecimientos, aquí se hace hincapié a que las crisis traen más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de la organización, en este punto, es indispensable tener un seguimiento detallado de lo que ocurre en la empresa para regular las consecuencias que podría traer consigo este tipo de crisis.

La cuarta característica es la sensación de pérdida de control: Cuando se presenta una situación de crisis, existe la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, “impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los funcionarios una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias”³⁶. Los funcionarios son el motor de la empresa, por esto es importante que ellos sean los primeros conocedores del tema para así, dar mensajes de tranquilidad a los públicos de la empresa.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

Como se mencionó en apartes del trabajo, la importancia de establecer un manual para dar solución a diferentes momentos de crisis y para medir su verdadero impacto, radica en que después de su diseño y divulgación, la capacitación para los funcionarios es la principal medida para explicar las distintas estrategias e indicar cómo actuar en caso tal que se pueda presentar una situación adversa y que ponga en riesgo la imagen de la empresa.

El foco de atención quinta característica, se presenta cuando llega una crisis y la empresa debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación, pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas”³⁷

En esta característica de la crisis, es fundamental establecer cuáles son las crisis más importantes que pueden tener mayor impacto en la empresa. Si bien es cierto que todas las crisis son importantes, hay que tener mayor cuidado con algunas de ellas que pueden tener mayores consecuencias en la empresa.

La sensación de persecución, se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés, están buscando afectar a la empresa de alguna manera sin que sea cierto.

El pánico: Cuando se presenta una situación de crisis, el pánico y el miedo se apoderan de la organización. “Cuando se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación”³⁸.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

Si a esto se le suma que las crisis por más normales que sean, siempre van a afectar los procesos que se desarrollan en la empresa, el miedo y la incertidumbre se puede apoderar de la organización. En este punto, es clave mostrar que a través de la implementación del manual de crisis, las empresas pueden adelantarse para tratar de mitigar las consecuencias. La sensación de persecución y de no aceptar la responsabilidad de lo que se está sufriendo, es una de las características que a través de sus estructuras no tienen clara la participación de los comités de riesgo o bien no existe un manual de crisis.

La última característica que nos propone la autora es el enfoque a corto plazo: En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista”³⁹ Las consecuencia de toda crisis siempre se estarán reflejando por sus actividades, aunque en el momento la empresa sigue produciendo sus mismo servicios, las consecuencias de esta se verán a largo plazo y no al corto como se piensa en determinadas organizaciones.

2.2.4 Tipos de crisis

Para García, existen tres tipos de crisis que se clasifican de acuerdo a su magnitud (1 menos 10 la mayor), por sus malos resultados económicos que le atrae a la empresa y por la evaluación que hacen los expertos de ella. Los tipos de crisis que plantea este autor son: crisis superficiales, crisis medias y crisis profundas.

Las crisis superficiales, son aquellas de mayor frecuencia en las empresas, estas, ocurren en forma cotidiana, la mayoría de ellas se originan sin que la propia administración adopta medidas para contrarrestarla y en muchas ocasiones ni se percaten de ellas, o simplemente porque las consecuencias a nivel económica, no son de

³⁹ Ibíd.

gran magnitud y estas, no intervienen en los procesos que se desarrollan dentro de la organización. De 1 a 10, estos tipos de crisis tienen un promedio de 1 a 2.

Las crisis superficiales pueden ocurrir en cualquier momento en una organización, ya sea de carácter operativo o administrativo. Estos tipos de crisis, no presentan mayor riesgo para la organización o simplemente son rutinas de trabajo que se viven dentro de la empresa. Si bien es cierto, aunque este tipo de crisis empiezan a presentarse de forma constante, reiterativa y su nivel va adquiriendo una característica más superficial, las empresas cuentan con instrumentos para darle fin a dicho proceso que puede poner en riesgo las actividades que desarrolla la compañía y podría verse afectada su imagen corporativa.

Otro tipo de crisis que nos plantea el autor, son las crisis medias. Estas, provienen de la acumulación de crisis superficiales no resueltas o tratadas de manera inoportuna. En este estado, las crisis, sus efectos económicos negativos aún son manejables con los recursos propios de la empresa y con la capacidad económica de sus accionistas, que aún no han determinado en pérdida de motivación⁴⁰. En la escala que plantea García, este tipo de crisis tiene un promedio de 2.5 a 5.

Las crisis profundas, suelen producir grandes daños a la empresa, sus efectos son intensos y prolongados, pueden incluso llegar a la destrucción de la empresa, esto se debe a que en la mayoría de estas crisis, los efectos económicos son muchos más graves de lo que la empresa creía. En este tipo de crisis se plantea que los recursos propios se tornan insuficientes para salvar a la empresa. Los accionistas se desmotivan, se ven afectados los proveedores y la liquidación y cierre de la empresa, aparecen como la mejor opción para terminar la crisis.

Los administradores, son quienes deben terminar con esta situación, utilizar el conocimiento en el manejo empresarial, su capacidad de análisis, grado de intuición, pericia y prudencia, entre otras cualidades, permiten visualizar el desastre y anticiparse a sus consecuencias. En la escala de crisis esta tiene un porcentaje entre 5.1 a 10.

⁴⁰ Ibíd.

Asimismo, José Piñuel y M.H. Westphalen, en su libro “Dirección de la comunicación”, los tipos y los orígenes de las crisis pueden presentarse según su naturaleza. Los autores dividen dichos orígenes en 3 partes: Objetivos-subjetivos, técnicos-políticos y exógenos- endógenos.

Cuando los autores hablan de un acontecimiento de carácter objetivo como origen de una crisis, se refieren a un atentado; guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación, nueva producción o cambios en la dirección de la empresa. Por un acontecimiento subjetivo, se refieren cuando las crisis pueden aparecer producto de un rumor, un enfrentamiento protagonizada por una empresa de la competencia, o declaraciones polémicas por parte de algún miembro de la organización.

Todos estos procesos y actos ya sean de carácter objetivo como subjetivo, evidencian que cualquier tipo de organización se encuentra en riesgo de sufrir cualquier tipo de crisis en cualquier momento. Muchos factores que pueden afectar la imagen corporativa, se encuentran y se producen al exterior e interior de la empresa. Esto evidencia, que las empresas siempre deben estar en la capacidad de dar respuesta ante cualquier problema, los públicos de la organización, deben estar bien informados para disminuir el impacto negativo que pueda llegar a tener la noticia. Además, los funcionarios de la empresa, son los primeros voceros de ella, dar parte de tranquilidad a la opinión pública, puede ser una de las estrategias que se pueda emplear en momentos de crisis.

Otro tipo de origen de la crisis que plantean los autores, son los técnicos y políticos. La primera de ellas, se refiere a algún tipo de accidente laboral o procedimental que puede sufrir la empresa. La segunda clase, se refiere a cualquier riesgo derivado de un estado de opinión (ya sea de carácter social o decisión política).

El riesgo técnico, puede anticiparse en el interior de las organizaciones. Ante este hecho, es de vital importancia que las empresas tengan preparado, organizado y controlado cualquier tipo de respuesta. En contraste a este tipo de crisis, los riesgos políticos son más difíciles de prever y plantea desde el comienzo, ejecutar estrategias

que permitan dar fin a las dificultades y que esta no afecte o no tenga gran impacto en la imagen de la empresa.

Una tercer categoría que nos plantea Piñuel y Westhpalen en su libro, son las crisis que vienen de tipo exógeno y endógeno. La primera se refiere a una quiebra bursátil generalizada que puede llegar a afectar a la empresa, la caída de los precios de la materia prima es un ejemplo de esta categoría. Al referirse que las crisis provienen por carácter endógeno, se hace hincapié a que un conflicto social propio de la organización, por ejemplo un desajuste en cualquier cadena de producción.

En este tercer tipo de crisis se hace referencia a que hay mayor probabilidad de que pueda suceder desde el interior de la empresa. Si no es controlada la situación a tiempo, puede hacerse más evidente al exterior de la compañía. En este caso es de vital importancia tener establecidos planes de acción para ejecutarlos en estos momentos.

En el manual de crisis del ICETEX, clasifican los tipos de crisis en dos: evitables y no evitables. La primera de ellas la crisis evitables son todas las situaciones que podrían evitarse mediante una actuación eficaz y cuyo origen se encuentra en las acciones humanas /desinformación, mal manejo de imagen corporativa, crisis mediáticas). La segunda clasificación de crisis, son las no evitables, estas son accidentales ya que en muchas ocasiones su origen puede ser de carácter natural o en una fatalidad. (Desastres naturales o accidentes al interior de la empresa).

Después de los tipos y clases de crisis que se han presentado, dos tipos son los que más abarcan esta parte del trabajo; en la primera se dice que las crisis provienen de acciones o errores humanos en la empresa. La segunda clase que más se encuentra en las distintas posturas, tiene que ver con crisis que provienen de desastres naturales o en procesos que se desarrollan al exterior de la organización.

Para Miguel Zeña y Rengo Segura, en la “Guía práctica de gestión de crisis comunicacional”, los tipos de crisis pueden desarrollarse dentro de 6 clases:

Percepciones públicas, crisis administrativas y financieras, políticas, sociales, operativas y laborales⁴¹.

Las percepciones públicas, son todo tipo de desviación que se puede presentar en los procesos y servicios que puede llegar a prestar la empresa en cuanto al conocimiento de alguna situación que tuvo relación con los públicos. Entre los ejemplos de este tipo, se puede encontrar rumores negativos, noticias o reportajes en medios de comunicación con información inexacta.

En este caso, muchas organizaciones pierden favorabilidad por desinformación o aclaración que sale en algunos medios de comunicación, la imagen corporativa de una empresa es uno de sus principales patrimonios, así que salir bien librado y dar parte de tranquilidad sobre los procesos que desarrolla la empresa a los usuarios de la empresa, constituye el primer objetivo del manual en este punto.

El segundo tipo de crisis que plantean los autores son las crisis administrativas o financieras, estos suceden cuando se presentan errores en la gestión administrativa de la empresa o falta de transparencia en los procesos y recursos de la empresa.

Este tipo de crisis suele ocurrir hoy en día en las organizaciones. Se puede hacer una relación de este punto con las causas de las crisis que plantean Piñuel y Westhpalen, estos tipos de riesgos son producidos por el hombre en las empresas.

El tercer tipo que se plantea en el manual son las crisis políticas, estas son situaciones en las que se puede presentar un conflicto de interés, ya sea con el gobierno, autoridad o funcionario público. Este tipo de crisis suele ocurrir en grandes organizaciones que realizan o basan su productividad en empresas outsourcing.

El cuarto tipo de crisis que se plantea en el documentos son las crisis sociales, aquí los autores se refieren a toda situación en las que grupos de personas, se consideren afectados por el desarrollo de algún proyecto o un nuevo servicio.

⁴¹ ZEÑA Miguel y SEGURA Renzo, “Guía práctica de gestión de crisis comunicacional”. Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir, Año 2009

En este tipo de crisis, las protestas públicas, la mala prensa o daños producidos por el hombre o por la empresa, son quienes originan este tipo de crisis empresarial. En este momento, es clave que la empresa que está sufriendo dichos problemas, ya tenga implementadas las estrategias que va a utilizar y a través de qué medios los va a divulgar.

Los tipos de crisis operativos, instalaciones y equipos, son todas las situaciones que afectan el normal transcurso de las operaciones de la compañía. En este tipo de crisis las amenazas de bomba, atentados a la oficina, muerte o secuestro de un funcionario. Las crisis de tipo operativo, tienden a perjudicar los recursos tanto humanos como físicos de la empresa. En esta clase, las crisis se originan de manera externa y también se pueden involucrar a desastres naturales.

Las crisis de tipo laboral, “son todas aquellas situaciones derivadas de la relación de servir con funcionarios⁴²”. En estas tipologías de crisis, se encuentran el acoso sexual, tráfico de influencias, huelgas o protestas de trabajadores y proveedores. Este tipo de crisis suele ocurrir tanto en la parte interna como externa de la organización. Interna en cuanto a los funcionarios que trabajan en la empresa y externos se refiere a empresas afiliadas o que prestan servicios outsourcing.

Para concluir, tanto la visión que tienen García, Piñuel y Westhpalen, sobre los orígenes que pueden tener las crisis empresariales, dan a entender que pueden presentarse por la cantidad de procesos que se desarrollan tanto al interior como al exterior de la empresa, en muchos casos y que es el hombre quien propicia la aparición de muchas crisis. Estas pueden presentarse de manera repentina y afectar la imagen corporativa de la empresa.

Tener estructurado, implementado y monitoreado los planes de acción para aplicar en momentos de crisis, le permitirá a la organización estar preparada ante sus públicos o Stakeholders y medios de comunicación. La imagen corporativa de una empresa, es uno de los valores más importantes que puede tener, por este motivo, cuidarla en momentos

⁴² Ibíd.

de crisis, permitirá que la empresa, pueda seguir desarrollando sus procesos, la importancia de establecer de dónde provienen las crisis ayudara a la empresa a estar preparados cuando se presente.

2.2.5 Etapas de una crisis

Ante cualquier evento que provoque una situación de crisis, existen métodos que permiten establecer cómo actuar y responder ante los públicos de la empresa para que las consecuencias no sean tan graves. En el manual del Icetex, se categorizan las siguientes etapas en momentos de crisis:

La primer etapa es la detección de señales: Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos con que cuenta la organización; para indagar la dinámica del ambiente laboral; y ubicar posibles focos emergentes entre funcionarios, beneficiarios, usuarios y medios masivos de comunicación”⁴³.

En este punto, es clave que la empresa realice diagnósticos sobre cómo está funcionando la empresa tanto en los procesos que desarrolla interna y externamente. Sondear y escuchar a los funcionarios de la empresa, permite conocer de primera fuente los posibles riesgos que podría sufrir la organización.

La segunda etapa es la preparación y prevención:” Implementar campañas en la organización que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia organizacional”⁴⁴. La preparación e implementación de estrategias para alertar y prevenir a los funcionarios de la empresa

⁴³ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Etapas de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.

⁴⁴ Ibíd.

ante una posible situación de crisis, permite adelantarse, estar preparados y crear los mecanismos para acabar con la crisis que pueda llegar a sufrir la misma. Conocer los riesgos y analizar que le podría ocurrir a la empresa, permite la preparación y control de las crisis, aplicando todos los recursos con los que cuenta la empresa.

Gestión (Comunicación) es la tercera etapa, esta muestra que con “la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo. En ese orden de ideas, los medios como las estrategias comunicativas, operarán el asunto para no afectar los intereses ni la credibilidad de la marca de la empresa”⁴⁵.

En este punto es vital emprender cuatro posibles modalidades de estrategia en comunicación empresarial en momentos de crisis que nos propone Ana María Enrique en su tesis doctoral la comunicación empresarial en momentos de crisis:

Reactividad: Aquí proponer comunicar solamente cuando algún público de la organización lo exija, proactividad, la segunda estrategia permite liderar la información que se ofrece de las crisis, anticiparse y suministrar cualquier información antes de que ocurra la crisis. La tercera modalidad es la accesibilidad, supone atender las peticiones de manera oportuna aplicando la política de transparencia y por último, a través de la consistencia, la cual consiste en difundir la información que la empresa considera oficial con mensajes claros y direccionados.

Contención o control es la cuarta categoría que se expone en el manual, aquí se habla que caso tal que ya se presente la crisis en dependencias o departamentos específicos de la empresa, se buscará en lo posible evitar que afecte otras instancias; tratando la emergencia exclusivamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. Se les puede hacer partícipe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.

⁴⁵ Ibíd.

“Recuperación: Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido”⁴⁶. Siempre es fundamental que al momento en que se termine una situación de crisis, los comités de crisis o quienes sean los encargados de actuar en este momento, realicen una evaluación exhaustiva para identificar los orígenes y permite anticiparse en caso tal de que se vuelva a presentar una situación de riesgo que ponga en peligro los procesos que se desarrollan dentro de ella.

La última etapa que nos propone el manual es el aprendizaje, este consiste en “Implementar exámenes a los funcionarios de la organización, para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas”⁴⁷.

Tanto las evaluaciones como los indicadores, permiten que las organizaciones estén dispuestas a valorar la estrategia o la metodología implementada, para saber qué tan efectiva resultó. Si alguna de esas etapas o fases presenta fallas, puede perjudicar la administración de la empresa y por lo tanto los resultados no serán los mejores, en perjuicio de los objetivos de la compañía, por lo tanto, evaluar es el principal mecanismo para medir la efectividad de una estrategia en este caso en momentos de crisis.

2.3 LA ESTRATEGIA

En toda organización que requiera salir de una crisis empresarial, la estrategia es el método más importante para desarrollar las actividades y ejercicios que le permitirán salir adelante y controlar cualquier situación que perjudique los procesos que realiza la

⁴⁶ Ibíd.

⁴⁷ Ibíd.

empresa. Por esto, en el siguiente apartado, identificamos la importancia de la estrategia y su aplicación:

2.3.1 La estrategia y la comunicación Organizacional

En libro “la comunicación en las organizaciones”, González Almague habla sobre el papel de la comunicación organizacional en la estrategia y como está, puede ofrecer diversos medios y servicios para satisfacer las necesidades de la organización y aún más cuando se puede aplicar en momentos de crisis. Algunos de los servicios que puede prestar son la asesoría y supervisión técnica para elaborar piezas de comunicación, Coaching para el desarrollo de habilidades de comunicación en directivos y funcionarios de la empresa, investigación sobre tendencias relevante para el negocio, promover el pensamiento filosófico de la empresa a sus funcionarios y promover los nuevos intereses que pueda tener la organización.⁴⁸

La estrategia es utilizada en diferentes procesos y momentos en una empresa, esta debe contener una serie de argumentos y debe dar respuesta a algunos parámetros que necesita. Muchas son las estrategias que se desarrollan dentro de una empresa, pero son muy pocas las que verdaderamente resultan efectivas y su aplicación no constituye grandes cambios para la organización. En momentos de crisis, es indispensable establecer antes de aplicar la estrategia a qué se quiere llegar y por qué medio, esto permitirá en última instancia, medir su efectividad.

En esta parte del marco teórico, autores como Peter Drucker, Francis Garrido entre otros, fundamentaran el uso de las estrategias en este caso en momentos de crisis empresarial.

“Toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación a su

⁴⁸ Citado en: COLLADO Fernández: “ La comunicación en las organizaciones” México, Editorial Trillas, año 2005

competencia, a su mercado y a su medio⁴⁹” De acuerdo con esta postura, es claro evidenciar que una estrategia en términos de comunicación debe responder ¿dónde está?, ¿a dónde va? ¿A dónde debería ir?

La posibilidad de dar respuestas a estos cuestionamientos, sumerge la posibilidad de entrar en contacto con los públicos que estas en continuo relacionamiento con la organización. Inducción, contestar y comunicar a través de la misión y la visión de la empresa por medio de la estrategia, permite crear mecanismo de comunicación que permitan entablar una relación más cercana con los-Stakeholders.

2.3.2 La estrategia en momentos de crisis

La planificación o estrategia integrada forma parte de un procedimiento específico que permite realizar de mejor manera las tareas de gerenciar, dirigir, conducir y liderar los procesos que se desarrollan dentro de una organización. Las estrategias que se desarrollan en las organizaciones, se realizan en áreas especializadas o en unidades operativas, tienen como eje un horizonte de planeamiento que le fija objetivo a cumplir. El plan o la estrategia, constituyen la traducción operativa de la misión, representa la definición concreta de los objetivos y facilita la consecuencia, posterior de esto, viene la medición y evaluación de las metas a cumplir. Para cumplir dichos objetivos, es importante definir el qué, el cuánto, el cómo y el para cuándo (él para cuándo de los proyectos y planes es muy importante aunque muchas veces se desconozca el tiempo para realizar dicha ejecución de los programas a utilizar⁵⁰

Para realizar una estrategia en momentos de crisis, es de vital importancia asignar tareas y roles específico en los grupos o equipos de trabajo, aunque mucha incertidumbre genera las crisis en las organizaciones, es muy importante establecer una modalidad o estilo de trabajo que proyecte las características principales de la estrategia.

⁴⁹ MARTÍNEZ Villegas. Op cit. Pág.: 78

⁵⁰ Ibíd.

Durante las crisis, los planes se vuelven más inmediatos y se centran en lo urgente. Los planes en general bajan a través de una serie de asignaciones de tareas que permiten lograr un alineamiento de todas las personas o grupos de trabajo para involucrarlos con la estrategia. De un buen diseño e implementación de una estrategia, se deriva una línea o un portafolio coherente de proyectos y planes de acción, a partir de los cuales se definen actividades para incursionar en forma y de manera efectiva en los públicos con los que cuenta la organización.

En periodos de crisis, las organizaciones deben contar con las estrategias que permitan mitigar o acabar con cualquier rumor que pueda poner en riesgo el nombre y la imagen corporativa de la empresa. El manual de crisis, permite establecer cuáles son las estrategias que mejor se aplican para determinados problemas que se pueden presentar o constituye la ruta a seguir para dar solución a las crisis.

2.3.3 La implementación de la estrategia

Al definir la estrategia, el paso que debe implementar la organización es la capacitación e implementación de la misma a la estructura organizativa de la empresa, es clave establecer el sistema de roles para su operación. Para Peter Drucker, la implementación de la estrategia es de carácter prioritario, “para ser funcional y flexible, la estructura debe estar alineada con la estrategia. Establecer la estructura correcta constituye el paso fundamental para los procesos de cambio⁵¹”

En el análisis de una organización en crisis, el autor nos plantea cuatro formas para formular la estructura correcta o metodología para aplicar en la empresa. La primera de ellas es la organización manifiesta, es la figura que aparece en el organigrama de la empresa o en el manual de funciones. La segunda de ellas la organización supuesta, es la que presume acerca de los roles y su funcionamiento, o personas involucradas. La organización existente, la tercera formula que plantea el autor, es la que puede ser

⁵¹ DRUCKER Peter: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo 1973

relevada a través de la indagación sistemática a través del análisis de roles y la última formula la organización requerida, son necesarios en la organización para depender de las funciones y roles que se realizan en la empresa⁵².

Las estrategias comprenden una serie de metodologías y lineamientos que van acordes con las políticas y los valores que promulga la empresa, estas se realizan a través de una evaluación sistemática de los roles y papeles que se ejecutan en la empresa. En situaciones de crisis, el análisis de los roles constituyen el mejor camino para acercarse en los problemas que se están presentando. El análisis de estos roles, permite que la empresa obtenga mayor información y reconocer la variedad de perturbaciones a las cuales puede estar sometida la empresa y en las cuales la comunicación y el manual de crisis, aparecen como la mejor opción para mitigar los efectos nocivos que puede acarrear la imagen de la empresa.

Para Francis Garrido, la estrategia de comunicación, es una “directriz teórica con un referente practico, normativo y unificador”⁵³. En este tipo de estrategia, se definen las responsabilidades para ejecutar la estrategia, así como su propósito e implementación. Todas estas características de la estrategia, deben responder a un patrón común y responder al “quiénes somos” de la empresa. La estrategia de comunicación es el inductor para fortalecer la relación que existe entre sus públicos y la imagen corporativa.

2.3.4 La estrategia ante los Stakeholders

Los públicos de la empresa, son quienes dan sentido al funcionamiento y existencia de la empresa, imagen se forma en ellos y a través de ellos. Categorizan y diferenciar nuestros tipos de públicos, a la hora de aplicar la estrategia, permite conocer y reconocer sus necesidades. Mientras más experiencia tenga la empresa con sus públicos, mayor será la permanencia de la imagen corporativa en ellos.

⁵² JAQUES Elliot, La organización requerida, Ediciones Granica S.A., 2004

⁵³ GARRIDO Francis: Comunicación estratégica. Año 2001 Barcelona (España)

En periodos de crisis, es importante que la empresa tenga diferenciados los públicos con los que cuenta, aplicar la estrategia adecuada significará para la organización que sus Stakeholders, se sigan comportando en los rangos que la empresa espera, fortalecer el nombre y la imagen de la empresa, serán estrategias para emplear a mediano y largo plazo.

En conclusión, en momentos de crisis son muchos los actores que intervienen, la identificación de los diferentes públicos con los que cuenta la organización, permite diseñar, capacitar e implementar las estrategias que permitan dar respuesta en los periodos de crisis. La clasificación de los Stakeholders, permite conocer los medios tanto técnicos como logísticos con los que la empresa puede salir y suplir cualquier riesgo que pueda poner en riesgo los procesos, nombre e imagen de la empresa. La implementación de la estrategia en la empresa, requiere de una capacitación previa no solo a los directivos, sino también a los demás funcionarios, pues son ellos en gran medida los primeros voceros de la organización y pueden suplir cualquier momento de desinformación que pueda originar cualquier periodo de crisis.

La identificación de las estrategias adecuada en el manual de crisis, permitirá a la organización acabar de manera oportuna, eficaz y oportuna cualquier riesgo que ponga en duda la credibilidad de los procesos que se desarrollan dentro de la misma. Segmentar nuestros públicos, establecer los roles de cada miembro de la empresa e identificar los mecanismos más apropiadas, permite que la organización salga bien librada de estos momentos.

Además, la experiencia que se adquiere en el día a día en las organizaciones, encaminara las conductas y lineamientos que deberá tener la estrategia para aplicar en dichos momentos, planear, ejecutar, medir, evaluar, permite corregir errores ante una eventual situación de crisis que presente las mismas características.

2.4 IMAGEN CORPORATIVA

2.4.1 Imagen corporativa

Según Thomas Garbett, todas las corporaciones tienen y proyectan algún tipo de ⁵⁴imagen, la cual es gobernada por seis factores: la realidad de la compañía misma, la medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia, su diversidad, su esfuerzo de comunicaciones, el tiempo y el desvanecimiento de la memoria ⁵⁵. Una empresa con la trayectoria de Cafam tiene en cuenta los 6 factores para seguir consolidándose como una empresa líder en la prestación de servicios sociales.

2.4.1.1 La realidad de la compañía misma La realidad de la compañía misma

En este factor, (Garbett) nos plantea que tanto el tamaño, la estructura, la industria a la que pertenece, los servicios que presta o los productos que fabrica para sus públicos, son elementos que contribuyen a forjar la imagen. La magnitud de la compañía y el alcance de sus actividades afectan directamente el nivel de familiaridad. Entre más grandes y mejores productos ofrezca la empresa a sus públicos, mayor familiaridad tendrán con ella.

2.4.1.2 La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia

“Lo que la compañía hace puede ser interesante, y ésta puede afectar de manera importante y positiva la vida de las personas a través de productos y servicios, o puede hacer contribuciones importantes a la sociedad que sean objeto de noticia”. Además, si la empresa realiza o genera noticias con impacto negativo o al sacar al mercado productos deficientes, el rechazo de éstos, fracasos financieros o trasgresiones sociales o ambientales, generaran mayor rechazo por parte de los públicos externos, quienes son quienes más los consumen.

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ GARBETT Thomas: Comunicación corporativa como crearla y proyectarla, Editorial Legis, año 1991

2.4.1.3 Diversidad de la compañía

“Mientras más variadas y diversas sean las actividades de la compañía, más diversos serán los mensajes que emita. Un verdadero conglomerado puede estar emitiendo señales tan diversas que tengan poca cohesión”. Para esto, es importante también que la empresa emita mensajes que generen recordación en sus públicos.

2.4.1.4 Esfuerzo de comunicaciones

“Las compañías que trabajan en comunicaciones, las que gastan dinero forjando su imagen terminan siendo más conocidas y usualmente cuentan con una reputación más positiva”. Para esto, Cafam cuenta con una serie de medios tanto internos como externos, que contribuyen a mejorar la imagen corporativa que fomenta a funcionarios, empresas afiliadas y usuarios de la Caja.

2.4.1.5 Tiempo

“El establecimiento de cualquier reputación implica un proceso de edificación. Las buenas corporaciones lucen bien con el tiempo; su imagen, forjada a través de los años será mucho más duradera”. Entre más años tenga la empresa, más confianza genera a sus usuarios, las buenas corporaciones, gracias a sus modelos de manejo, entre más años, más recordación y familiaridad tienen.

2.4.1.6 Desvanecimiento de la memoria

“El recipiente en el que se vierte la imagen de una compañía es muy permeable. Sólo para permanecer en el punto que está, se requiere de un esfuerzo constante de comunicaciones. Construir una imagen exige aún más esfuerzo. El desvanecimiento de la memoria, o tendencia del público a olvidar, es mucho más rápida de lo que la gente se imagina”. A pesar de que una empresa sea sólida y de calidad, en el momento en que la empresa entre en un períodos de turbulencia, las personas pueden asociar ese inconveniente con crisis o desaparición de la empresa.

2.4.2 Imagen corporativa y el manejo de crisis

El control de daños y cambios que puede llegar a sufrir la imagen de una empresa en períodos de crisis, es importante conservar la imagen corporativa de la empresa. El buen manejo de este periodo, depende de la forma en que la empresa interactúa y se comunica con sus diferentes públicos. Muchos funcionarios se sienten más orgullosos de pertenecer a una empresa que presta productos y servicios de calidad a sus públicos.

2.4.2.1 Estar preparado

En libro “Imagen corporativa” de Thomas Garbett, se plantea que el primer paso en el desarrollo de los planes para el manejo de crisis, deber ser el de evaluar el área de vulnerabilidad de la compañía. Con la evaluación de la vulnerabilidad Con la evaluación de la vulnerabilidad de la compañía, el paso a seguir es el de la planeación de un comité o grupo especial.

En este punto, el autor propone crear un grupo o fuerza como él lo denomina fuerza con los funcionarios de la empresa que puedan tener las capacidades y la experiencia necesaria para manejar cualquier tipo de problema que pueda tener la organización.

La importancia de crear estos grupos es que ellos son los encargados y son los movilizadores de la información que se encuentra en la organización, debe tener un líder que sea quien intervenga, tome las decisiones de emergencia y se pronuncie en caso tal que la organización lo exija. Todo lo anterior debe realizarse de acuerdo a los lineamientos, principios, valores y manuales que cuenta la empresa.

Además, es importante realizar simulacros y ejemplos para medir las competencias y habilidades en comunicación que pueda a llegar a tener este grupo en caso tal de presentarse alguna situación de crisis.

2.4.2.2 Clasificación del desastre

“Identificar el origen y el tipo de crisis que está sufriendo la empresa para empezar a redactar y notificar al comité de crisis que se creó.”⁵⁶ Esto se hace importante para

⁵⁶ Ibíd.

evitar la falla común que se presenta en muchas organizaciones y es la de no responder lo suficiente.

En muchas empresas y muchos funcionarios tienden a subestimar las crisis en sus periodos iniciales sin darse cuenta que por pequeña que sea esta interfiere en las actividades más rigurosas que realiza la organización y que sus consecuencias podrían ser más grandes de lo que parecían. En el manual que se presenta a continuación, los tipos, características, orígenes y profundidad de las crisis se expone para que quienes vayan a utilizar el manual en Cafam, interpreten en que momentos la Caja está en riesgo de sufrir un riesgo potencial.

2.4.2.3 Daños en el producto

Cuando la crisis supera la magnitud pensada y tanto la producción como el recurso humano se ven afectados, es importante realizar una evaluación del problema para dar una respuesta más acertada y tratar de que la imagen corporativa no se siga viendo afectada. Por ejemplo, muchas empresas que fabrican automóviles se han visto en la necesidad de recoger autos porque algunas piezas salieron defectuosas, estos daños a pesar de que se realice una serie de comunicados y se salga a los medios para minimizar el impacto, la imagen corporativa se verá seriamente afectada.

Cafam al ser una empresa que presta múltiples productos y servicios, se encuentra expuesta permanentemente a sufrir cualquier tipo de riesgo que pongan en peligro el buen nombre de la empresa. Uno de sus servicios principales que se ofrece es la Salud. Por este motivo es importante que Cafam cuente con un manual en la Subdirección de Salud en su departamento de comunicaciones ya que aunque la Caja es una de las organizaciones más reconocidas del país, este sector del país presenta múltiples quejas que podrían afectar en cualquier momento este servicio de Cafam.

2.4.2.4 Relaciones públicas y manejo de crisis

Si bien es cierto, las relaciones públicas no pueden solucionar toda una crisis, si pueden contribuir a crear credibilidad de lo que quiere transmitir la empresa. Quienes manejan estas relaciones en una empresa debe comprometer a los gerentes operativos o de

relaciones públicas, para incluirlos en los mensajes que quiere dar a conocer la organización. En tiempos de crisis esto resulta muy complejo por la cantidad de procesos que desarrolla una empresa pero también es de suma importancia. Interpretar las crisis y sus implicaciones en los funcionarios implica que ellos apropien y adopten sus distintas posturas para que se crean estrategias para superar dicha situación.

“No es necesario responder a toda acusación lunática que se presente durante una crisis, esto puede resultar contraproducente para la empresa⁵⁷”. Si una empresa se encuentra consolidada frente a su competencia y a sus Stakeholders, críticas y señalamientos sin argumentación no verán afectada la producción que se realiza dentro de ella, guardar silencio en este momento es lo recomendado para la organización.

⁵⁷ Ibíd.

CAPÍTULO III: MANUAL DE CRISIS

Caja de compensación Familiar Cafam

Subdirección de Salud

Camilo Cárdenas Echeverr

Comunicaciones Salud

Bogotá, Colombia

Año 2012



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DEL MANUAL

I. CRISIS EMPRESARIALES

1.1.1 DEFINICIÓN DE CRISIS

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

1.2 ORIGEN DE LAS CRISIS EMPRESARIALES

1.2.1 Interno

1.2.2 Externa

1.3 TIPOS DE CRISIS

1.3.1 Crisis Superficiales

1.3.2 Crisis Medias

1.3.3 Crisis Profundas

1.3.4 Crisis evitables

1.3.4 Crisis no evitable

1.3.5 Percepciones públicas

1.3.6 Crisis administrativas

1.3.7 Crisis políticas

1.3.7 Crisis Sociales

1.4 SEMÁFORO DE CRISIS

1.4.1 Crisis roja

1.4.2 Crisis verde

1.5 GESTIÓN DE PROCESOS PARA MANEJAR LAS CRISIS

1.5.1 Etapas de una crisis

1.5.2 Detección de señales

1.5.3 Preparación y prevención

1.5.4 La gestión de la Comunicación

1.5.5 Contención o control

1.5.6 Recuperación

1.5.7 Aprendizaje

II. LOS MEDIOS Y LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS EMPRESARIALES

Comunicación a las principales audiencias Cafam

2.1 AUDIENCIAS INTERNAS

2.1.1 Trabajadores afiliados

2.1.2 Empresas afiliadas

2.1.3 Comunicaciones

2.2 AUDIENCIAS EXTERNAS

2.2.1 Empresas afiliadas

2.2.2 Afiliado y no afiliado

2.2.3 Comunidad

- 2.2.4 Poblaciones vulnerables
- 2.2.5 Usuarios no afiliados
- 2.2.6 Aliados estratégicos
- 2.2.7 Relacionados
- 2.2.8 Organismos de control y entidades del gobierno
- 2.2.9 Organismos internacionales
- 2.2.10 Competencia directa
- 2.2.11 Instituciones – Vigilantes de Salud

III. COMITÉ DE CRISIS – CLÍNICA

3.1 PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS

3.1 PREVIO A LA CRISIS

3.2 DURANTE LA CRISIS

3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

3.4 IDENTIFICACIÓN DE PORTAVOCES

- 3.4.1 Organigrama Red de corresponsables
- 3.4.2 Características
- 3.4.3 Objetivos de la Red de Corresponsables

IV. MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS CAFAM

4.1 MEDIOS EXTERNOS

- 4.1.1 Vivemás revista:
- 4.1.2 Mailing
- 4.1.3 Página Web
- 4.1.4 Vivemás RCN
- 4.1.5 Scroll tv

4.2 MEDIOS INTERNOS

- 4.2.1 Carteleras
- 4.2.2 Videorevista somos
- 4.2.3 Revista Entérate
- 4.2.4 Protector Pantalla
- 4.2.5 Infosalud.
- 4.2.6 Slide Break Point

V. MENSAJES A LOS DISTINTOS PÚBLICOS

- 5.1 Proximidad
- 5.2 Conflicto
- 5.3 Impacto
- 5.4 Comunicación eficaz

VI. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- 6.1 Estrategia de apalancamiento
- 6.2 Estrategia de adelantamiento
- 6.3 Estrategia de acercamiento
- 6.4 Estrategia de facilitamiento

6.5 Estrategia de diseñamiento

6.6 Estrategia de anclamiento

VI DESPUÉS DE LA CRISIS

INTRODUCCIÓN

La Caja de Compensación Familiar Cafam, es una empresa altamente reconocida no solo por ser una empresa líder y sólida, sino por la cantidad de servicios y programas que ofrece a sus afiliados, usuarios y en general a las familias colombianas.

La marca Cafam es el reflejo de lo que son sus clientes, afiliados, funcionarios y colaboradores, es por esto, que en los momentos de riesgo que pueda sufrir la organización es importante establecer una comunicación efectiva, que refleje lo que es y quiere proyectar Cafam, su compromiso, calidad y experiencia al servicio de los demás.

El presente manual es una guía que explica a los funcionarios de la organización y responsables de comunicaciones oficiales de la Caja, como dar respuesta a los diferentes públicos con los que cuenta en determinados momentos que se presente una situación de crisis. Mantener la calma y conservar una buena imagen corporativa, son dos de los principales objetivos que presenta el siguiente manual.

El presente manual de crisis, ofrece una serie de recomendaciones y herramientas, que junto con el apoyo de la Coordinación de Comunicaciones Salud y el Departamento de Comunicaciones Corporativas, quieren sugerir de cómo atender, controlar y minimizar las posibles crisis que podría sufrir Cafam para así, disminuir y controlar su impacto negativo. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes manuales; Manual de comunicaciones (Cafam), Manual de gestión de la comunicación en momentos de crisis (Icetex), Importancia de la Gestión de la Comunicación en periodos de Crisis Empresariales, “Desarrollo de estrategias de Marketing en el ámbito del comercio exterior” (Escuela Superior de Comercio y Administración). En estos trabajos, se extraen conceptos, autores y estrategias comunicativas que sirven para la resolución de situaciones de crisis en la organización.

Para facilitar la divulgación del manual y para que se realice una buena gestión en los funcionarios de la Caja, el documento divide por subdirecciones y toma como base la red de corresponsales con la que cuenta Cafam, para hacer un despliegue más detallado del manual.

OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Divulgar ante los funcionarios de la Subdirección de Salud IPS Cafam, el manual de crisis que permita dar respuesta a las diferentes problemáticas que se pueden presentar en la organización
2. Definir los públicos más importantes y definidos que tiene Cafam, para establecer estrategias encaminadas a optimizar las relaciones con las audiencias predefinidas.
3. Dar a conocer el manual a funcionarios para consolidar las estrategias y equipos de trabajo (corresponsales) que entrarían a realizar sus respectivas funciones en momentos de adversidad en la organización.
4. Entablar una comunicación estratégica hacia los principales Stakeholders con los que cuenta Cafam a través del manual.

MANUAL

El Manual en situaciones de Crisis se implementará en la Caja de Compensación Familiar Cafam, para divulgar los tipos y estrategias que se utilizaran en caso de presentarse una situación de riesgo que pueda poner en riesgo los principios, valores y servicios que presta la Caja.

El presente manual, deberá ser generalizado en toda la Caja empezando por la Subdirección de Salud, para convertir a todos los funcionarios como los primeros voceros en caso tal que se presente dicha situación. Además se establecerá un nuevo grupo sobre la red de corresponsables en crisis. Esto se desarrollará estableciendo una comunicación estratégica y adecuada que entro las principales audiencias con las que se cuenta para conservar una imagen corporativa honesta entre los Stakeholders.

Este manual, toma como referencias otros trabajos o manuales en donde se tienen en cuenta características y estructuras que permiten que el presente trabajo, se encuentre estructurado y organizado de acuerdo con los requerimientos y exigencias de las empresas del siglo XXI.

CRISIS EMPRESARIALES

1.1 Definición de crisis

Las crisis son un fenómeno que puede ocurrir en cualquier momento y de manera repentina en cualquier tipo de organización. Las crisis suelen ocurrir cotidianamente por factores ya sean internos o externos, que pueden afectar los servicios que presta la compañía y su imagen corporativa.

Es todo acontecimiento, hecho o serie de episodios de origen interno y externo, que amenaza con alterar el buen funcionamiento de la estructura comunicacional, de los procesos y servicios que presta la organización, de los valores que transmite la empresa y que puede afectar a los Stakeholders con los que cuenta la empresa. Aunque muchas compañías presten servicios distintos, en algunos casos, las crisis que se presentan pueden ser las mismas, pero la magnitud y el impacto pueden ser distintos.

1.2 Características de una situación de crisis

Las principales características que puede tener una situación de crisis empresariales son las siguientes:

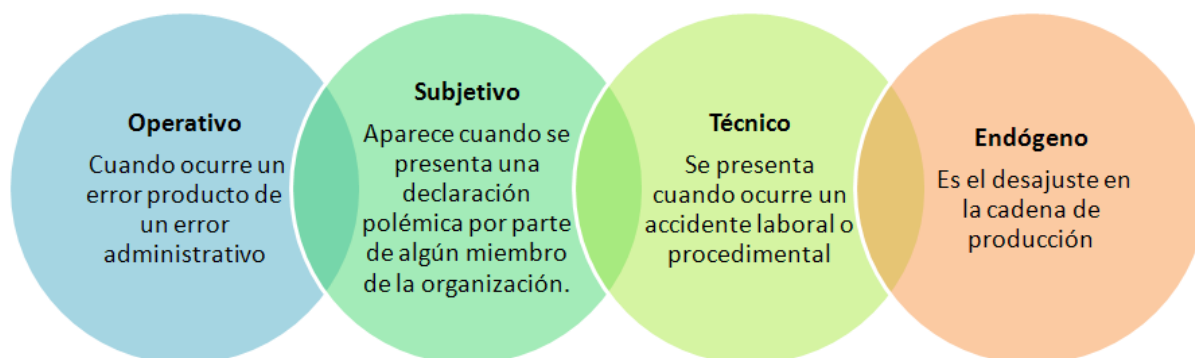
- Falta de información, aquí es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica de la empresa tanto para prever como para resolver situaciones de crisis
- Su importancia y grandeza
- El miedo y la incertidumbre se puede apoderar de la organización
- El factor sorpresa, supone que las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa
- Todo factor geopolítico, económico y estructural dentro y fuera de la organización, son los actos en los que puede estar inmerso el hombre y en ultimas en las que puede generar una crisis

-
- Respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro.

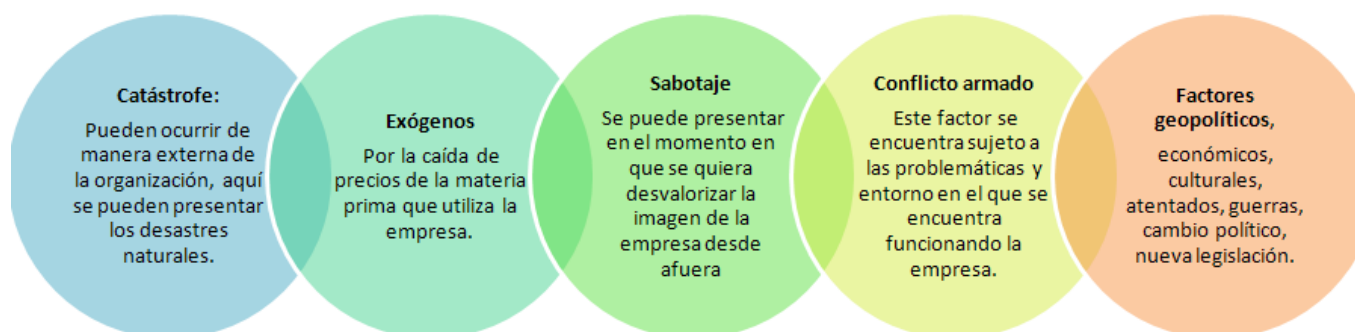
1.2 ORIGEN DE LAS CRISIS EMPRESARIALES

Estableciendo teóricamente en origen de las crisis, se pueden identificar dos tipos internos y externas, que puedan abarcar todos los tipos de crisis que pueden ocurrir en una organización:

Interno



Externo



1.3 TIPOS DE CRISIS

Crisis Superficiales: No son de gran magnitud, ya que no intervienen en los procesos que se desarrollan en la organización.

Crisis Medias: Sus efectos económicos negativos pueden ser manejables.

Crisis Profundas: Los daños que puede tener la organización son intensos y prolongados.

Crisis evitables: Se pueden evitar mediante una actuación eficaz (Manejo de imagen, crisis mediática)

Crisis no evitable: Son producto de crisis accidentales de carácter natural o fatalidad, pueden ser consecuencia de desastres naturales o accidentes en la empresa.

Percepciones públicas: Desviación en los servicios y procesos que produce la empresa. Entre los ejemplos que aquí se puede encontrar están los rumores negativos productos de chisme o incertidumbre que puede estar viviendo la empresa, noticias con información inexacta o sin confirmar.

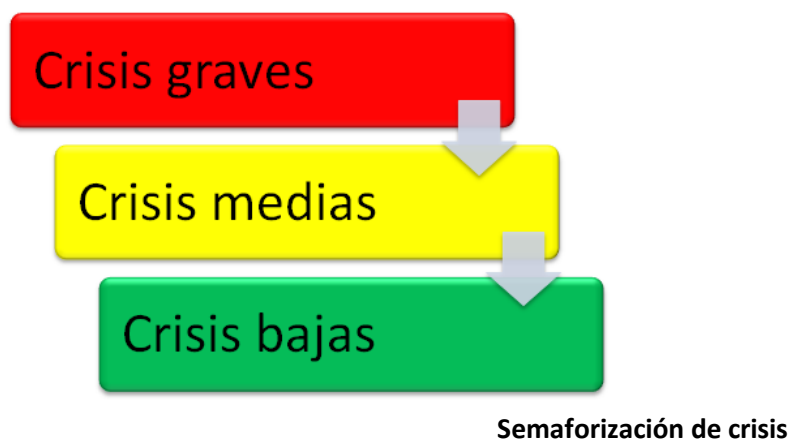
Crisis administrativas: Son producto de los errores en la gestión administrativa o financiera de los funcionarios o allegados a la organización. Pueden ser tanto internos como externos.

Crisis políticas: Ocurren cuando se presenta un conflicto de intereses con el gobierno, autoridades, funcionarios públicos, entidades que vigilan el funcionamiento de la empresa.

Crisis Sociales: Las crisis sociales se encuentran muy relacionadas con las condiciones de vida de los funcionarios de la Caja o con el sector y contexto en el que opera la empresa. Algunos ejemplos son: manifestaciones, protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.

1.4 SEMÁFORO DE CRISIS

En una situación de crisis interna lo primero que la organización debe hacer es activar su propia alarma para poner en alerta a sus funcionarios. Si por el contrario la crisis proviene del exterior de la organización, se debe avisar organismo de control tales como bomberos, policía, públicos principales, proveedores, clientes, aliados estratégicos (García). Con la identificación de estos públicos, la empresa podrá jerarquizar las respuestas y tomar las medidas necesarias para su resolución.



Semaforización de crisis

Aunque existen muchos tipos de crisis, sus implicaciones y consecuencias pueden producir desde pequeños hasta grandes cambios, nunca son los mismos. Por este motivo, es importante establecer en este caso el nivel de importancia, magnitud y acciones a seguir para solucionar dicha situación.



Con el color rojo se indica que la crisis tiene una profundidad grande y necesita ser controlada, la implicaciones y consecuencias podrían acarrear grandes problemas para la empresa.

Se recomienda realizar una comunicación estratégica a los principales públicos con los que cuenta la empresa, la información que se debe suministrar debe ser inmediata, oportuna y eficaz. Aquí se pueden encontrar los siguientes tipos de crisis.

Con el color verde se indica que la crisis no ofrecen mayor peligro para la empresa. En algunas empresas las crisis son cotidianas por lo tanto están no representan mayor importancia y no afectan de gran manera los productos y servicios que se ofrecen.

Entre las de color verde que no son de mayor preocupación para la organización, se encuentran las siguientes:



Se recomienda seguir realizando una comunicación a través de algunos medios de comunicación que no requieran mayor implicación para los funcionarios ni aumento de gastos para la organización

1.5 GESTIÓN DE PROCESOS PARA MANEJAR LAS CRISIS

Para Marcelo Manucci en su conferencia “Comunicación y cambio”⁵⁸, hay 4 claves para manejar los procesos de crisis y cambio en una organización:

1. El cambio de conducta a cambio de premios y castigos.

Cuando se presentó una situación de crisis o de cambio, que tiene relación con los funcionarios, se recomienda realizar un refuerzo positivo o negativo. El positivo por adicción es un premio o beneficio para el trabajador o le quito un peso de trabajo. El castigo implica penalizar a los funcionarios que no realicen acciones que ayuden a salir de esta situación.

2. El cambio cognitivo:

Este tipo de proceso hace referencia a crear un cambio de mentalidad en las personas que trabajan en la organización. Aquí se recomienda crear o fomentar una nueva cultura organizacional para generar nuevas emociones y percepciones en la gente para adaptarlas a la nueva situación que se le avecina a la empresa.

3. Psicodinámico:

Implica que a partir de la comunicación y de los distintos medios con los que cuenta la organización, divulgar los nuevos cambios a los funcionarios implicará construir mensajes y socializarlos para que la organización también reconozca los nuevos comportamientos de las personas.

4. El cuarto factor tiene que ver con la integración emocional y con la fortaleza de los vínculos y su impacto

Crear, transmitir y evaluar los nuevos cambios que sufrió la empresa en momentos de crisis, permitirá a la organización establecer nuevos procesos para cumplir con los objetivos propuestos.

⁵⁸ MANUCCI Marcelo: Conferencia DIRCOM “Comunicación y cambio”, Universidad Pontifica Javeriana, Mayo 24 de 2012.

1.5.1 Etapas de una crisis

A continuación, una descripción de las etapas de una crisis que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un plan:

1.5.2 Detección de señales

La detección de señales implica indagar y explorar los procesos que se viven en el ambiente laboral. Esto se debe realizar a través de los medios con los que cuenta Cafam. Todos los públicos son importantes para realizar tal investigación, por eso es importante establecer indicadores que permitan completar y realizar un informe que contenga las verdaderas amenazas que podría sufrir la empresa.

1.5.3 Preparación y prevención

El diseño de estrategias y campañas para que los funcionarios de la empresa se encuentren alerta y preparados para una eventual situación de crisis, permitirá estar preparados y ahorrar tiempo a la hora de salir antes los medios y públicos para dar parte de tranquilidad.

1.5.4 La gestión de la Comunicación

Cuando se presenta una situación de crisis, es importante que los comités de comunicación o quien este encargado, debe manejar cuidadosamente la información y los diferentes medios que cuenta, ya que alguna mala acción podría afectar la imagen de la empresa.

1.5.5 Contención o control

Cafam al ser una organización que presta múltiples servicios a sus públicos, es importante que si llega a ocurrir una situación de crisis se controle o elimine para tratar de que esta no perjudique los distintos procesos que se desarrollan en la Caja.

1.5.6. Recuperación

Cuando haya terminado el momento de turbulencia en la organización, es importante que se fomenten programa so estrategias para continuar con la prestación de servicios

en la Caja. Encuestas, balances y sondeos son los elementos que mejor se adecuan a este requerimiento.

1.5.7. Aprendizaje

Después de la turbulencia llega la calma. Por este motivo es pertinente evaluar a los funcionarios para establecer lo aprendido en la crisis que sufrió la empresa. Establecer el nivel de la lección que se aprendió, significa establecer nuevas estrategias para prevenir nuevamente una situación de estas.

CAPÍTULO II

LOS MEDIOS Y LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS EMPRESARIALES

En la elaboración de un manual de crisis, es de vital importancia establecer las estrategias y medios que permitan lograr un mayor y efectiva divulgación a las personas a las cuales se quieren llegar. En este caso, es la comunicación quien a través del manejo de marca, principios y valores que se desarrollan y promueven en la organización, se encarga de este proceso la divulgación.

Además, la comunicación no solo es importante a la hora de divulgar en este caso los manuales, una de las funciones más importantes es lograr en el proceso de elaboración del manual, encaminar estrategias de comunicación que sean aterrizadas a la realidad que vive la organización y a partir de esto, darle solución a las problemáticas que podrían estar ocurriendo dentro o fuera de la organización.

La Comunicación es una de las rutas más rápidas y efectivas para construir Valor a la Marca, dado que mejora el comportamiento de todos los activos de marca, quienes son los elementos que construyen y conforman la organización.

Otro de los factores en los que la comunicación tiene protagonismo es en el posicionamiento de la marca, el posicionamiento es la manera como quiere ser percibidos por nuestras audiencias clave en el mediano plazo.

Es la primera idea, imagen o sentimiento que quiera que tengan cuando piensan en la Subdirección de Salud Cafam. Toda expresión de comunicación, tanto interna como externa, debe expresar consistentemente el posicionamiento de la organización, sino también ser relevante para las múltiples audiencias con las que cuenta Cafam.

El proceso que desarrolla la comunicación en procesos de crisis intervienen muchos elementos como actores, públicos-Stakeholders, análisis de la información y medios de comunicación, que permiten establecer y emprender una comunicación estratégica para que la organización se encuentre preparada para afrontar momentos de crisis.

La identificación selectiva de los diferentes públicos que tiene la empresa, permite jerarquizar y clasificar las respuestas que se deben dar en momentos de crisis sabiendo quienes se verán implicados y cuál es su gravedad. (En el Capítulo siguiente se hará una clasificación de las crisis para establecer su gravedad e importancia).

También es importante conocer los medios tanto internos como externos con los que cuenta la empresa, estos permiten acercarnos con el objetivo de programar acciones de comunicación acordes a los diferentes públicos.

La comunicación hacia los empleados en estas situaciones debe ser muy fluida, porque es precisamente en estos públicos donde comienzan a aparecer los primeros rumores que se deben mitigar. Para evitar este problema, en Cafam se cuenta con un grupo de corresponsables, quienes se encargan de

Durante una crisis, los medios son vistos erróneamente por muchos como los enemigos. ¡No lo son! Los medios deben ser vistos como un conducto para enviar mensajes e información a todos los públicos, tanto internos como externos de la compañía o de la organización en momentos de crisis. Independientemente del tipo de noticias que necesitan comunicarse, los medios deben ser vistos como un destino crucial para la información.

Para establecer los medios en los que se quiere llegar a las audiencias, es importante establecer los grupos objetivos o audiencia principales con los que cuenta Cafam:

La comunicación a pasado der ser quien emite, canaliza y envía el mensaje, sino que ahora es la encargada de mediar y aportar soluciones a los momentos de crisis que pueda pasar una empresa. La comunicación es quien llegar a intervenir, controlar y mejorar los procesos que puede desarrollar una empresa pues es quien maneja y divulga la información con la que cuenta.

“La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y un cúmulo de detalles que es preciso conocer para gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva.”⁵⁹. A través de las herramientas que hoy nos proporciona la tecnología, la comunicación es el principal educador y mediador en la sociedad, por este motivo, es importante establecer la importancia de ella para que a través de su gestión, se puedan producir grandes cambios y pensamientos en las personas, en este caso quienes se vean afectadas por una crisis.

Asimismo, la comunicación en momentos de crisis debe tratar de que el impacto negativo que se va a tener no afecte los siguientes factores que regulan la imagen de la empresa; desempeño financiero, calidad de los productos y servicios, ética y Responsabilidad Social, estrategia gestión y liderazgo, relación emocional y su Cultura organizacional.

Finalmente, todos los actores que tiene la empresa interna y externamente, deben estar enterados de la situación, proyectar siempre una buena imagen corporativa y satisfacer las preguntas de los públicos y los medios, permiten dar solución a este tema. Cuando se presenta una situación de crisis, es importante aprender y trabajar de ella, los resultados de una buena comunicación estratégica, se verán vistos con la fidelización de dichas audiencias.

2. COMUNICACIÓN A LAS PRINCIPALES AUDIENCIAS CAFAM

Cafam, la Caja de Compensación con mayor trayectoria en el país, cuenta con diferentes públicos o audiencias, que deben tener en cuenta a la hora de realizar una comunicación estratégica. Estas son las principales audiencia con las que cuenta la Caja.

⁵⁹ ALCAT Enrique Crisis empresariales “Gestión de la crisis”. España.

2.1 AUDIENCIAS INTERNAS

En las audiencias internas se pueden encontrar los Colaboradores para quienes es de vital importancia ejercer una comunicación cercana que, al expresar con calidez y empatía los atributos de la marca, desarrolle un sentido de pertenencia de los colaboradores y funcionarios hacia Cafam empezando por su Subdirección de Salud.

2.1.1 Trabajadores afiliados

Son trabajadores de Bogotá y Cundinamarca. Hay una proporción de casi 80-20 entre trabajadores con ingresos de menos de 4 SMLV y de más de 4SMLV. Dentro del grupo de afiliados siempre son tenidas en cuenta sus familias, ya que los cónyuges e hijos menores de 18 años se constituyen en beneficiarios de los servicios, y de éstos, aquellos con ingresos inferiores a los 4 SMLV que reúnen ciertas características especiales, son beneficiarios de la cuota monetaria del subsidio familiar.

2.1.2 Empresas afiliadas

Son más de 9.422 empresas afiliadas: Grandes, medianas y pequeñas, de todos los sectores económicos. Nacionales y multinacionales, con sedes en Bogotá y Cundinamarca. Para todas ellas Cafam realiza boletines e informes para seguir brindándoles seguridad y confianza a ellos.

2.1.3 Comunicaciones

En materia de Comunicaciones, Cafam sostiene relaciones no solamente con Medios Masivos de Comunicación, sino con anunciantes que pautan en sus revistas Vivemás, Entérate y Club Cafamiguitos, así como con los comercializadores de dichas publicaciones. Además aquí se pueden incluir empresas que pautan en las diferentes jornadas y actividades que brindan a sus públicos y afiliados a la Caja.

2.2 AUDIENCIAS EXTERNAS

Para aquellos públicos claves con los que cuenta la organización y que se pueden ver involucrados en la crisis, es necesario establecer los mensajes y medios de comunicación necesarios para mantenerlos informados.

2.2.1 Empresas afiliadas

Para Cafam, es importante establecer una comunicación cercana con sus públicos externos, establecer un clima de cordialidad y confianza destacando la importancia de ser aliado de la Caja al igual que apoyar a sus clientes a solucionar eficazmente las necesidades básicas de sus trabajadores se constituye en uno de los objetivos más importantes de la comunicación en este punto.

2.2.2 Afiliado y no afiliado

Cuando se refiere a los públicos afiliados y no afiliados, es importante que tanto la Subdirección de Salud como la Caja, establezcan una comunicación accesible, que exprese de forma sencilla y cálida las bondades y múltiples servicios que presta Cafam, destacando la presencia de esta organización aliada y solidaria en la vida cotidiana de las personas por más de 50 años de trayectoria.

2.2.3 Comunidad

Para la comunidad en general, se sugiere una comunicación accesible, que exprese de forma sencilla y cálida las bondades de Cafam, sus múltiples programas y servicio que presta la Caja de Compensación y que la hacen diferente a las demás.

2.2.4 Poblaciones vulnerables

A este grupo pertenecen las diferentes comunidades que no son afiliadas a la Caja pero con las cuales se han adelantado acciones importantes en materia de Responsabilidad Social: niños con discapacidad, niños y adultos de Sisbén 1 y 2, madres cabezas de hogar, desplazadas y reinsertados.

2.2.5 Usuarios no afiliados

Cualquier tipo de persona potencial consumidora de los servicios de la Caja. Para atender a estas poblaciones existen varias categorías de afiliación, donde el beneficio principal se traslada a los afiliados a través de subsidios, y los No Afiliados pueden acceder pero al valor de tarifas plenas.

2.2.6 Aliados estratégicos

Empresas afiliadas o no, que ofrecen productos y servicios complementarios a los de CAFAM y que pueden enriquecer el portafolio de productos y servicios, trasladando importantes beneficios a los trabajadores y empresas afiliadas, a través de convenios especiales.

2.2.7 Relacionados

Se entienden por relacionados diferentes grupos de interés con los que CAFAM sostiene relaciones comerciales, tales como: proveedores, acreedores, contratistas, concesionarios y franquicias.

2.2.8 Organismos de control y entidades del gobierno

Aquellas entidades que regulan el Subsidio Familiar y la Seguridad Social: Ministerio de Protección Social y Superintendencia del Subsidio Familiar. Así mismo, otras entidades que regulan actividades comerciales que realiza CAFAM así como la Superintendencia de Industria y Comercio.

2.2.9 Organismos internacionales

A través de la Subdirección de Cooperación Internacional y Desarrollo Social, se han obtenido recursos importantes para inversión en programas de bienestar para poblaciones vulnerables. Algunos de estos organismos son: PNUD, ONU, OIM, Global Compact y Unicef.

2.2.10 Competencia directa

Son las Cajas de Compensación que operan en la misma zona de influencia que Cafam: Compensar, Colsubsidio, Afidro, Comfacundi. En este grupo se incluye además Comcaja que es una Caja de Compensación Familiar Campesina, única que cuenta con autorización para operar en todo el territorio nacional.

2.2.11 Instituciones – Vigilantes de Salud

Gremios como Asocajas, Fedecajas y la Andi, son importantes para la Caja. Contar con ellos como aliados estratégicos puede contribuir a hacer viables diversas iniciativas de las Cajas a nivel social y político con miras a mejorar la prestación de servicios en busca del mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

3. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS

Ante una eventual situación de crisis en Cafam, es necesario contar con planes de acción (salir ante los medios, comunicados, informes, indicadores de gestión), que permitan mitigar los impactos negativos que podrían llegar a ocurrir en la empresa si se presentase una situación de crisis.

3.1. PREVIO A LA CRISIS:

Cafam al ser una organización tan grande debe contar o crear mecanismos que le permitan detectar una posible situación de crisis para ejecutar acciones y anteponerse a los impactos que podrían tener y sus futuras consecuencias.

Para anteponerse a una crisis, es importante establecer en Cafam las Subdirecciones que podrían ser afectadas, el qué deben decir los comunicadores de la organización y los responsables de cada área.

También es importante establecer los medios tanto internos como externos con los que cuenta Cafam para salir con información a divulgar. Como tercer medida se deben diferenciar las audiencias o públicos que se tienen en la Caja (capítulo anterior), para así determinar qué tipo de mensaje direccionado se daría a conocer. Por último es importante evaluar el por qué de la crisis, aprender de ellos y ejecutar planes de acción para una futura presentación.

3.2. DURANTE LA CRISIS

En el momento en que se presente una crisis, algunas de las medidas que se deben tener en cuenta son las siguientes y así garantizar una pronta solución a este problema:

La detección temprana de incidentes implica que cualquier funcionario de la organización informe a su grupo primario o jefe de área cualquier incidente que pueda perjudicar y amenazar a la organización. La red de corresponsales o Comunicaciones Cafam, serán los encargados de tomar las riendas de esta situación.

Activar el comité de corresponsables y Comunicaciones Cafam es el segundo paso que debe tomar la caja en momentos de crisis. Estos grupos focales de la organización, deberán analizar, evaluar y tomar las primeras medidas que correspondan, se establece que estas primeras acciones deberán hacerse dentro de un tiempo límite de 24 horas y dependiendo de la gravedad de la situación tendrán que ser difundidas en los medios internos y si lo requiere en los externos que cuenta Cafam.

Estos grupos se encargarán de determinar las respuestas, para evitar que se convierta o agrave la crisis. En caso de que la crisis se agrave, el Departamento de comunicaciones elaborará un plan de respuesta Causa-efecto, que dé respuesta a los principales interrogantes que se estén planteando. La elaboración de un plan de acción oportuno hará que la organización no sufra grandes cambios y la imagen corporativa de la empresa no se vea tan afectada.

3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Después de que se haya presentado la crisis, es importante que se evalúe lo sucedido para que en futuros posibles casos, la organización ya cuente con estrategias y planes de acción que permitan ahorrar tiempo a la hora de dar respuesta ante una situación de estas.

Además se recomienda que se evalúen las estrategias y métodos de acción que se utilizaron para evaluar que no existan fisuras en las respuestas y la empresa ejecute su plan de acción nuevamente sin ningún problema.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE PORTAVOCES

La importancia de la información en los momentos de crisis, se hace indispensable y debe estar bien direccionada e intencionada por la persona que la vaya a exponer al público. Por esta razón, a continuación se muestra la red de corresponsables de Cafam que se activaran y actuaran ante una posible situación de crisis en Cafam.

Subdirecciones



3.4.1. Organigrama

La definición de los siguientes voceros, se realiza de acuerdo a la pertinencia y autoridad que tienen las personas en los respectivos cargos y subdirecciones que trabajan, su figura corresponde a la de ser la figura de las comunicaciones internas y externas con las que cuenta la empresa.

Por ser el vocero de la empresa, ningún miembro de la red de corresponsales podrá emitir ninguna opinión personal, deberá emitir los mensajes claves que la organización quiere dar a conocer.

➤ **Subdirección Salud**

Wendy Rivera González

Coordinadora Comunicaciones Salud

➤ **Subdirección de Mercadeo**

Esperanza González

Jefe Departamento de Marketing

➤ **Subdirección de Calidad:**

Gladys Carvajal

Diseño del Servicio

➤ **Subdirección Recreación**

Luis Felipe Moreno

Profesional Departamento Investigación e Innovación de Recreación y Deportes

➤ **Subdirección Comercial:**

María Lucia Trujillo

Jefe Departamento Marca y Comunicaciones

➤ **Subdirección Educación:**

Libia Esperanza Abril

➤ **Subdirección Vivienda**

Mireya Tovar

Jefe Sección Servicios

➤ **Planeación y Desarrollo Estratégico:**

Patricia Aristizabal

Profesional Investigación de mercados

El organigrama de la red de corresponsables se modifica de acuerdo a la cercanía que cada Subdirección tiene con Salud. Como el manual se implementará en su primera parte en Salud Cafam, este servicio será el primero en implementarlo y divulgarlo a sus funcionarios,

Para emitir los mensajes que quiere divulgar la Caja, el corresponsal de la empresa debe tener las siguientes características:

- Persona proactiva, responsable, cumplida y confiable.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso con la Organización y su Subdirección.
- Conocedor de los lineamientos corporativos y estructura funcional de la Subdirección a la que pertenece y Organización.
- Debe tener fácil acceso a los diferentes niveles de información y medios de la Subdirección a la que pertenece.
- Habilidades en comunicación y conocimiento de la marca Cafam.
- Capacidad de trabajo en equipo con el respectivo Subdirector y Grupo primario.
- Excelentes relaciones interpersonales no solo con los funcionarios de la Caja sino con demás empresas afiliadas.
- Vocación de servicio y actitud positiva frente al cambio organizacional.
- Liderazgo, con lo cual logre movilizar positivamente a sus compañeros de Subdirección hacia la empresa.
- Debe establecer estrategias innovadoras y creativas que permitan mitigar situaciones de riesgo que podría sufrir la empresa.

3.4.2 Objetivos de la Red de Corresponsables en situaciones de crisis

Como objetivos principales de la Red de corresponsables en momentos de crisis, como tarea primordial es la de ser facilitadores de la comunicación organizacional como puntos de conexión e interrelación entre las distintas Subdirecciones y la dirección de la empresa.

Asimismo, esta red deberá contribuir eficientemente con la comunicación organizacional (interna y externa) en Cafam como líderes, voceros, multiplicadores para el desarrollo de las iniciativas que se realicen para dar solución a diferentes problemáticas que podría sufrir la Caja.

El tercer objetivo de esta red es la identificación de oportunidades y necesidades de divulgar información de su Subdirección hacia el resto de la Caja y públicos externos, para reportar, dar a conocer y suministrar cualquier tipo de insumo que permita mitigar situaciones adversas en Cafam

El buscar apoyo dentro de la Subdirección y a través de funcionarios que conozcan detalladamente la Caja, permitirá que se obtengan mejores resultados y sinergia entre las jefaturas y áreas que conforman la Subdirección, para así, solucionar más rápidamente cualquier situación negativa en la organización. Además, Cada corresponsal tendrá la capacidad de generar noticias en su área con el fin de posicionarla nuevamente a la organización.

El gran desafío está en saber registrar la información y transmitirla de forma interesante, atractiva y oportuna, en los diferentes medios con los que cuenta la Caja de Compensación.

El último objetivo que se establece para la red de corresponsables en crisis, es que a partir de momentos en los cuales se supero el riesgo que existía en la organización, esta red deberá realizar evaluaciones para definir el cómo y el por qué llevo a presentarse dicha situación para prevenir que esta pueda volver a aparecer y nuevamente afecte los procesos que se desarrollan dentro de la Caja a sus diferentes públicos.

La importancia de esta red de corresponsales, radica en que este será el grupo dentro de Cafam, que brindará toda la información en caso de que exista una situación de crisis dentro de la Caja. Es importante que los portavoces, emitan mensajes con las siguientes características: sinceridad, conciso y oportuno, con respuestas que satisfagan a los periodistas y a los públicos.

IV. Medios Internos y Externos Cafam

Cafam, cuenta con una gran plataforma de medios que le sirve para divulgar toda la información a los diferentes públicos con los que cuenta. A través de estos medios, Cafam divulgará cualquier tipo de información (de acuerdo a la situación de crisis), a todos sus públicos y colaboradores para dar parte de tranquilidad, seguridad y confianza, como lo ha hecho en estos 55 años de trayectoria. A continuación una explicación de los principales medios y su clasificación Internos – externos, que brindaran información a sus públicos en caso tal de que exista una situación de crisis en la Caja.

- Revista Vivemás
- Mailing
- Vivemás RCN
- Scroll Tv
- Protector de Pantalla
- Revista para funcionarios Entérate
- Infosalud
- Slide Break Point
- Protector de pantalla
- Carteleras
- Videorevista Somos
- Página Web

4.1 MEDIOS EXTERNOS



Revista Vivemás: Forma de distribución: gratuita, a través de correo directo al domicilio de las familias afiliadas a Cafam.



Mailing: Se realiza a funcionarios de la Caja a través de correo personal.



Página web: www.cafam.com



Vivemás RCN: Programa de televisión emitido de Lunes a viernes de 8:45 am a 9:00 am por el canal RCN.



Scroll tv: Mensaje rotatorio en el Canal de televisión en los Centros de Salud Cafam.

4.2 MEDIOS INTERNOS



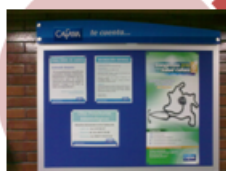
Protector Pantalla: Se activa en cada pantalla del computador de los Centros de Salud y sede administrativa Floresta. La imagen la realiza comunicaciones corporativas y Publicidad.



Infosalud: Boletín vía correo electrónico que se divulga cada 15 días para funcionarios solo de la Subdirección de Salud..



Slide Break Point: Es un pantallazo que se encuentra en la intranet de cada funcionario asistencial de la Caja.



Carteleras: Están ubicadas en todos los Centros de Salud Cafam, ascensores y paredes de la sede administrativa en Cafam Floresta.



Videorevista somos: Es de carácter bimensual y circula solo para funcionarios de la organización.



Revista Entérate: Circula para los afiliados y funcionarios a la Caja, contiene toda la actualidad de la Caja.

Todos estos son los medios con los que cuenta la Caja de Compensación. A través de todos ellos Cafam divulga toda la información para que los funcionarios se encuentren informados con toda la actualidad de la Caja. Además, en caso tal en que la organización llegue a presentar una situación de crisis, todos estos medios de comunicación se activan para divulgar información que brinde seguridad y confianza a nuestros funcionarios y afiliados a la Caja.

Los medios se activaran de acuerdo a la magnitud de la crisis y según su origen. Las crisis que se presenten en una de las Subdirecciones, suelen afectar la imagen de toda la empresa. Por lo tanto es indispensable que Cafam, a través de sus medios internos y externos, mantenga informados a sus públicos para evitar que la imagen corporativa de la empresa se vea afectada.

CAPÍTULO V

. MENSAJES A LOS DISTINTOS PÚBLICOS

La Subdirección de Salud Cafam, actualmente cuenta con un slogan que difunde a todos sus públicos en diferentes medios “Nuestra estrategia es el servicio”, con el cual la Caja, quiere transmitir a sus usuarios que en la Caja se brinda un servicio con totalidad transparencia, amabilidad y que día a día se trabaja por la salud y bienestar de miles de familias colombianas afiliadas a la empresa.

Con el fin de que estos mensajes cobren mayor importancia entre los afiliados, los mensajes que debe transmitir Cafam deben clasificarse en dos términos: sus características y relación con los medios:

Entre las siguientes 3 características: Proximidad, conflicto e impacto, implica que los mensajes deberán ser claros y bien estructurados, pues de esto depende que todo el proceso de mitigación se vea reflejados a la hora de evaluar la reputación de la empresa.

5.1 PROXIMIDAD

Los hechos que ocurren alrededor por lo general son de mayor interés y llaman la atención. Por este motivo se debe divulgar con claridad y oportunamente los nuevos servicios, actividades etc., que realice Cafam hacia todos sus afiliados.

5.2 CONFLICTO

Se debe también comunicar cosas que generen en cierta manera algún tipo de deficiencias, falencias, que a su vez generan una actitud de colaboración en busca de una posible solución. Todo proceso de crisis debe contar con un plan de contingencia para que este no afecte de gran manera a la organización.

5.3 IMPACTO:

Se debe medir cuanta gente fue beneficiada o afectada por lo que se quiere dar a conocer. Por esto, es necesario que la Caja brinde soluciones integrales a cualquiera de sus diferentes públicos.

Además de estas características, es importante que Cafam, aparte de utilizar sus diferentes medios corporativos, lo haga externamente para así, divulgar mayor información a sus distintos públicos. Es indispensable que la Caja realice un contacto con los medios y desarrolle las siguientes actividades que estarán a cargo de la Oficina de prensa de Cafam encabezado por el Señor Raúl González:

- Entrevista en exclusiva
- El informe especial
- Boletín de prensa
- Rueda de prensa
- La rectificación
- Pronunciamiento
- Recorrido por los medios
- Publicación en medios

Este recorrido por los medios debe ser para llevar información que la empresa necesite divulgar y debe tener en cuenta los horarios y mensajes apropiados para “salir” en los medios impresos, radiales y de televisión. Es importante tener una planeación previa por parte del responsable de relaciones con la prensa.

5.4 COMUNICACIÓN EFICAZ

Para salir a los distintos medios de comunicación y establecer el tipo de mensaje que se quiere dar a conocer, tomamos en cuenta el cuadro que plantea Roebuck en su libro Comunicación eficaz⁶⁰, para informar de acuerdo al tipo de receptor:

Empresa	Público
¿Quién va a recibir el mensaje?	¿Qué percepción tienen los receptores de usted?
¿Por qué están ahí?	¿Qué quieren de usted? ¿Qué espera de ellos?
¿Qué saben los receptores del tema?	¿Limitará esto el uso de palabras técnicas? ¿Entenderán los conceptos? ¿Se darán cuenta si se equivoca? ¿Son más expertos, menos expertos o tienen el mismo nivel que usted?

⁶⁰ ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Pág. 55.

¿Cuál es su relación con usted - empresa?	¿Son superiores, pertenecen a su equipo, son colegas o personas a las que no conoce?
¿Son superiores, pertenecen a su equipo, son colegas o personas a las que no conoce?	
¿Están de su parte o tiene que ganárselos?	
¿Hay entre ellos alguna persona que pueda tener problemas con los vocablos técnicos?	
¿Son castellano hablantes?	¿Cuál es su nivel de castellano? ¿Limitará este factor las palabras que puede utilizar? ¿Tendrá que aprenderse las frases-clave en otro idioma?
¿Cuántas personas componen la audiencia?	Cuanto más numerosa sea, más impersonal se vuelve el proceso de comunicación y más importante resulta “ponerla de su parte”. Esto es especialmente cierto si los receptores no le conocen.
¿Es muy formal el mensaje?	Algunos, como los de las presentaciones ante los jefes, son muy formales.

A partir de este cuadro, la empresa debe elaborar el tipo de comunicación con el cual quiere salir ante los medios para tratar de informar a sus públicos. La importancia del anterior cuadro, radica en que este permite estructurar de manera detallada la información que se quiere divulgar. Además, permite identificar y determinar cuál es el

principal público al que se quiere llegar. Con este cuadro se pretende que Cafam tenga una comunicación eficaz con sus distintos públicos ante una situación de crisis.

Otro aspecto que plantea el autor, son las barreras que pueden dificultar la comunicación. Para esto, Roebuck diseña el siguiente cuadro para que se lleve a cabo un proceso de comunicación adecuado.

El siguiente cuadro, deberá ser aplicado en las distintas subdirecciones y a través de los portavoces, para elaborar los mensajes que la Caja quiere transmitir a sus distintos públicos:

ETAPA	BARRERA	EJEMPLO	SOLUCIÓN
1) creación del mensaje	El mensaje estaba incompleto. → El mensaje era impreciso, no expresaba realmente lo que se pretendía	Olvidó la fecha límite para un trabajo. Dijo que le gustaría tener “una charla pronto” cuando en realidad quería “una reunión urgente”.	Asegúrese de que el mensaje contiene toda la información necesaria y que refleje con precisión sus intenciones.
2) adecuar el mensaje al receptor	El mensaje no se adaptó a la audiencia que iba a recibirlo. Esto vale tanto para la comunicación con una persona como con un grupo.	Utilizó demasiadas palabras técnicas para unos interlocutores no especializados. Empleó un tono que resultaba poco agradable. Habló demasiado rápido.	Asegúrese de que el mensaje se adapta al receptor (ajuste el nivel de información, el estilo y el tono). Añada información sobre sus percepciones si cabe la posibilidad de que las del receptor sean diferentes.

3) preparar al receptor	El receptor no estaba listo para recibir el mensaje.	El receptor no esperaba un mensaje; se encontraba ocupado con otra tarea y no prestaba atención.	Asegúrese de que el mensaje se emite sin distracciones y de que el receptor esté dispuesto a recibirlo antes de empezar su transmisión.
4) enviar el mensaje	El medio por el cual se envió era inadecuado.	Se podría haber sustituido eficazmente un fax largo y complicado por una reunión breve cara a cara.	Asegúrese de que el medio de emisión del mensaje es apropiado (pregúntese si le gustaría que le enviaran el mensaje tal como usted lo ha hecho)
5) recibir el mensaje	Se produjo algún problema en su recepción.	El destinatario estaba enfermo ese día y no lo recibió. El e-mail se retrasó debido a un problema del ordenador.	Asegúrese de que el modo de envío hará llegar el mensaje al lugar adecuado y en el momento preciso. Si es necesario, confirme la emisión. Cuando se comunique cara a cara, minimice las distracciones.
6) interpretar el mensaje	El mensaje no se entendió como usted quería	No informó al receptor acerca de su importancia porque pensaba que era obvia, pero el receptor tenía una idea distinta de lo que era importante.	Intente entender las percepciones y las ideas del receptor. Introduzca este punto en el proceso de “adecuar el mensaje” e incluya información

			sobre sus puntos de vista.
7) confirmación del mensaje	No se buscaron o no se escucharon otras opiniones; por tanto, no se recibió correctamente la confirmación del mensaje.	No comprobó que el receptor hubiese entendido el mensaje y, en consecuencia, no hizo el trabajo a tiempo.	Compruebe siempre que el receptor haya recibido el mensaje pidiéndole su opinión (pregúntele y escúchele). Ésta es su última oportunidad para asegurarse de que se ha entendido tal como desea antes de que las cosas se pongan en marcha.

Al asociar este cuadro con la salida a medios de comunicación en procesos de crisis, podemos establecer que existen múltiples barreras que pueden entorpecer una comunicación efectiva. Para que no se presente este problema, el autor plantea una serie de problemas y soluciones que podrían presentar los distintos mensajes que se quieren emitir. La creación de los mensaje a los distintos receptores, tanto su divulgación e interpretación del mensaje, son la clave para disminuir rumores de crisis en las organizaciones.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para que Cafam establezca una relación cercana y prospera en momentos de crisis con sus diferentes públicos, se presentan a la Caja las siguientes estrategias de comunicación interna⁶¹ que si bien se han utilizado para públicos internos de una empresa, pueden resultar útiles a la hora de mantener una buena comunicación con los públicos externos. A continuación las principales estrategias de comunicación que debe utilizar la Caja para armonizar su proceso de relación con los Stakeholders

6.1 ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO

“Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto”⁶².

Es necesario definir los siguientes pasos para que se pueda desarrollar la estrategia:

- Definir el problema
- Identificar las causas.
- Interacción de los elementos
- Identificar el punto de apalancamiento
- Diseñar el plan de acción
- Sistema de seguimiento y control

⁶¹ MONCLÚS, Joan Elías; Vidaller, José Mascaray Más allá de la comunicación interna : la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados

⁶² Ibíd.

6.2 ESTRATEGIA DE ADELANTAMIENTO

Esta estrategia consiste en preparar los medios, establecer anticipadamente los procedimientos y realizar todos los procesos encaminados a conseguir que todo tipo de comunicación lleve la iniciativa y se adelante a los acontecimientos.

El proceso de diseño de esta estrategia se realiza de la siguiente manera:

- **Compromiso con la empresa**
- **Acceso previo a la información**
- **Elaborar procedimientos previamente**
- **Plan de actuación.** Deben diseñarse un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo.
- **Preparación de medios**
- **Plan de emergencia**
- **Seguimiento y control.** Finalmente se diseñará un sistema de seguimiento en el que se definan los criterios de evaluación.

6.3 ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO

“La estrategia del acercamiento trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas, y que llegue en el momento preciso”⁶³.

Pasos para la aplicación de la estrategia:

- **Hacer un censo de clientes y públicos potenciales de la empresa**
- **Hacer un catálogo de las necesidades,** canales y medios de comunicación
- **Planificación logística.** Se establecerán rutas y redes de distribución que garanticen la circulación de la información en condiciones óptimas de calidad, seguridad, fiabilidad y coste.

⁶³ Ibíd.

- **Procedimientos operativos**
- **Marketing de servicio.**
- **Prospectiva**
- **Seguimiento.** Se establecerá un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones en pro de una comunicación efectiva con los públicos de Cafam

6.4 ESTRATEGIA DE FACILITAMIENTO

Consiste en averiguar qué obstáculos o problemas puede tener el proceso de comunicación, para así, eliminarlos o apartarlos del mensaje para su posterior divulgación.

Estos son los pasos a seguir en su diseño:

- **Identificación de los obstáculos.**
- **Estandarización de problemas.** Obstáculos de tipo personal, deficiencias de los medios y fallos estructurales
- **Elaborar procedimientos.** Una vez identificados los obstáculos, programar acciones tendentes a removerlos
- **Sistema de seguimiento**

6.5 ESTRATEGIA DE DISEÑAMIENTO

Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en comunicación interna con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Su diseño consiste en:

- **Definir pautas de diseño.** El diseño en una empresa no puede ser arbitrario. Debe responder y reflejar la cultura de la empresa y debe ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de empresa.
- **Catálogo de profesionales.** El departamento de comunicación interna debe establecer contactos con los profesionales del diseño y estar al corriente de las tendencias y del funcionamiento del mercado.
- **Análisis de la acción de comunicación.** Al planificar la acción de comunicación debe analizarse tanto el tipo de comunicación como los medios a utilizar.
- **Elección de acciones concretas.** Analizada la acción se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar y las acciones que deberán ponerse en marcha.
- **Plan de actuación.** Como último paso se confeccionará el correspondiente plan de actuación.

6.6 ESTRATEGIA DE ANCLAMIENTO

Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

Su proceso de diseño consiste en:

- **Estudio previo de la situación.** Antes de iniciar las acciones se elaborará un estudio topográfico de la nueva situación surgida como consecuencia de la implantación del cambio. Este estudio ofrecerá un plano de referencia para la acción.
- **Consolidación del cambio.** A partir del plano de referencia debe elaborarse un plan destinado a que ese cambio se consolide y haga inviable el retorno a la situación anterior.

- **Fortificación de las posiciones.** Consiste en estar preparados para hacer frente a cualquier intento involutivo. Debe diseñarse un sistema de alarma.
- **Plan de seguimiento y control.** Se diseñará un plan de seguimiento y control que permita conocer en todo momento el proceso de consolidación del cambio y disponer de los mecanismos de actuación.

Cafam sigue innovando y produciendo los mismos productos y servicios de calidad, argumentados sobre su nuevo eslogan “Renovándonos por tu mañana”, sin embargo, la empresa se encuentra expuesta a recibir y tener cualquier situación de crisis que puede llegar a causar grandes daños en la imagen corporativa de la empresa.

Por este motivo, las estrategias que se mencionaron, sirven como apoyo para seguir fidelizando y afiliando nuevos públicos que ante una eventual situación de riesgo, por la gestión de los medios de Cafam y la aplicación de la estrategia, no tendrá consecuencia alguna.

La implementación del manual de crisis a partir del primer trimestre del 2013, comenzará por la Subdirección de Salud. En común acuerdo con la Sección de bienestar, se realizará el cronograma para la divulgación del manual a los colaboradores de Cafam. Se tiene previsto que dicha reunión se realiza entre el 10 y 14 de diciembre, fecha en la cual se tendrán establecidas las fechas de la cátedra Cafam para el próximo año.

7. DESPUÉS DE LA CRISIS

Cuando la organización tenga claro que el período de crisis ya fue superada, es importante iniciar un trabajo de recolección de información y datos, para realizar una evaluación y encontrar el origen, falencias y otros problemas que pueden convertirse a futuro en un problema mayor para la empresa. Por este motivo, es importante o se recomienda tener en cuenta:

- Comprobar que el período de crisis haya culminado
- Terminar de informar a los públicos de la empresa lo sucedido
- Hacer o continuar con monitoreo de prensa y medios de comunicación, para evaluar y pronunciarse al respecto.
- Generar mensajes que generen confianza a los públicos de los servicios que presta la empresa.

El comité de crisis conformado para Cafam, deberá ser quién elabore un informe completamente detallado con todos los pormenores de la crisis presentada. La información o el informe deben tener la descripción total del problema desde sus inicios, las causas, públicos o servicios involucrados, medios de comunicación y autoridades involucradas.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 El presente manual de crisis, desarrolló diferentes estrategias de comunicación, que podrán ser aplicadas en la Caja de Compensación Familiar Cafam, en el momento en que la empresa se encuentra atravesando una situación de crisis. Los diferentes subdirecciones tendrán que divulgar el manual para que los funcionarios y afiliados a la Caja, se encuentren capacitados y puedan responder en caso de ser necesario a quien se encuentre interesado de saber lo que ha sucedido en la empresa.

4.2 A partir del primer trimestre de 2013, el manual de crisis se encontrará en la Intranet de Cafam y podrá ser consultado por cada funcionario de la empresa. Asimismo, el Departamento de Comunicaciones de la Caja, será en encargado de actualizar el manual.

4.3 Cada equipo de trabajo de los portavoces de Cafam, serán los encargados de evaluar la situaciones de crisis, para evitar la futura aparición de las mismas. Es indispensable que cada corresponsal o portavoz, evalúe cada riesgo o debilidad que contenga su servicio, para tratar de mitigar desde su comienzo cualquier tipo de crisis leve que se puede estar presentando en la empresa.

4.4 La Cátedra Cafam, servirá como complemento de divulgación del manual, para todos los empleados nuevos que ingresen a trabajar en la Caja. Desde el primer trimestre del 2012, serán capacitados con el manual los funcionarios de la Caja.

4.5 Los distintos y nuevos medios de comunicación, producto de su gran alcance en los funcionarios y públicos externos de Cafam, seguirán siendo participes en la divulgación de información en momentos de crisis. La tonalidad del mensaje así como sus características, dependerán de la finalidad de los mismos. Sin embargo para mantener una “marca Cafam”, el portavoz de cada Subdirección debe estar acompañado en la elaboración de los mensajes con el jefe de prensa de la Caja.

- 4.6 Al clasificar los tipos de crisis que pueden presentarse en Cafam, ahorra la estructuración del mensaje a emitir. Al clasificar los distintos tipos de crisis por su amplitud, permite que la caja tenga en “borrador”, mensaje que le permitirán ahorrar tiempo en momentos en que es necesario salir ante los medios o emitir cualquier tipo de información a los públicos de la Caja.
- 4.7 La implementación del manual en la Caja, permitirá identificar los responsables de cada Subdirección, delimitar y establecer el trabajo de cada personaje en la red de corresponsables, permite tener una mirada más detallada de los que paso en cada Subdirección.
- 4.8 Cafam cuenta con una amplia red de medios y de plataformas, que permiten que los funcionarios se encuentren informados con las noticias que involucran a la Caja, slide Brek Point, revista y carteleras principales entre otros y de acuerdo al servicio, serán los medios utilizados para promocionar el manual de crisis de la empresa.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

- 5.1 Cafam, al ser una de las Cajas de Compensación con más trayectoria en el país, cuenta con una imagen consolidada por la prestación de sus servicios. Sin embargo, al prestar tantos productos y servicios, se encuentra expuesta a tener una situación de crisis que afectan los demás servicios e imagen corporativa de la Caja.
- 5.2 En el momento en que Cafam ocurra una situación de crisis, es importante que la empresa y en especial el portavoz seleccionado, reúna toda la información posible para brindar un reporte completo de lo que está sucediendo, para así, divulgar la información necesaria a los públicos que la necesitan
- 5.3 En momentos de crisis, es indispensable que tanto el portavoz encargado como el jefe de prensa de Cafam Raúl González, evalúen si se necesita comunicar o si por el contrario el silencio será la herramienta a utilizar.
- 5.4 Es responsabilidad de cada portavoz de las Subdirecciones, tener un equipo de trabajo del servicio que realicen una completa evaluación de las debilidades que podría estar teniendo el servicio que se está prestando.
- 5.5 No apresurarse a comunicar por la presión de los públicos o de los medios de comunicación, puede evitar que se cometan errores en la emisión de los mensajes y de sus contenidos.
- 5.6 Determinar que medio de comunicación se va a utilizar: Cafam cuenta con diferentes medios de comunicación que emiten mensajes tanto a sus públicos

internos como externos. Por este motivo es importante que la Caja identifique el medio adecuado y la tonalidad del mensaje que se quiere emitir.

5.7 Establecer un mecanismo de monitoreo de información en los medios de comunicación, es una iniciativa que deberá tener el equipo de trabajo del portavoz de cada subdirección, es importante realizar esta gestión para comprobar si realmente las técnicas y los medios utilizados en la situación de crisis, resultaron favorables para la finalización de esta.

5.8 Si la crisis que se pudiera presentar en la empresa resulta muy perjudicial, es importante elaborar una estrategia de reconocimiento a los diferentes productos que presta la Caja.

8.8 Desmentir cualquier rumor ante los medios de comunicación lo más pronto posible, para evitar una campaña que esté en contra de la imagen de la organización.

8.9 Cada portavoz debe rendir un informe completo al Director de la Caja trimestralmente, elaborando y reportando cualquier novedad que se presentara en el tiempo y que puede convertirse en una crisis grave en un futuro.

Bibliografía

- CAFAM Cátedra: ¿Qué es Cafam? Año 2012
- Cafam Historia: Libro de colección. Subdirección Salud. Año 1998
- GARFIELD, CH. Año: 1992, pág.: 58. Citado en HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas
- HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas.
- HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Humanización de la empresa hacia una ética aplicada en las organizaciones”, Universidad de San Buenaventura. Año 2008
- GHISO, Alfredo. De la Practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización. 1999. P. 5 – 12
- IBÁÑEZ, Alfonso. “La dialéctica en la sistematización de las experiencias” En revista tarea. Lima (Perú), Septiembre 1981
- MARTINIC, Sergio “Algunas categorías de análisis para la sistematización”. CIDE-FLACSO, Santiago (Chile), Enero 1984.
- ANTILLAN, Roberto “¿Cómo entendemos la sistematización desde una concepción metodológica dialéctica?, IMDEC-ALFORJA. Guadalajara (México), 1991
- JARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. CEP Centro de Estudios y Publicaciones. Alforja, Costa Rica
- GHISO, Alfredo. Sistematización de experiencias en Educación popular. Memorias Foro: Los contextos Actuales de la Educación Popular. Medellín 2001
- GARCÍA José Arturo: El manejo de las crisis en las empresa, Pág.....: Universidad Católica de Colombia, año 1999, Ed.: Mc Graw Hill
- FITA Jaume: Comunicación en programas de crisis. Año 1999, Editorial; Gestión 2000

- PIÑUEL José Luis: La comunicación corporativa de la Gestión de crisis.
Disponble en línea: <http://www.ucm.es/info/mdcs/com.decrisis.pdf>. Tomado el 24 de Mayo de 2012
- Albrech Steve: Citado en Comunicación en programas de crisis, pág. 95Año 1999 Ed.: Gestión 2000
- VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Definición de crisis”. Bogotá: ICETEX, abril de 2010.
- VILLEGAS, Marta. ICETEX. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. “Características de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.
- ZEÑA Miguel y SEGURA Renzo, “Guía práctica de gestión de crisis comunicacional”. Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir, Año 2009
- VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Etapas de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.
- MARTÍNEZ Villegas. Op cit. Pág.: 78
- DRUCKER Peter: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo 1973
- JAQUES Elliot, La organización requerida, Ediciones Granica S.A., 2004
- GARRIDO Francis: Comunicación estratégica. Año 2001 Barcelona (España)
- Citado en La comunicación en las organizaciones Collado Fernández
- GARBETT Thomas: Comunicación corporativa como crearla y proyectarla, Editorial Legis, año 1991
- MONCLÚS, Joan Elías; Vidaller, José Mascaray Más allá de la comunicación interna : la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados
- ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Pág. 55.

ANEXOS

1. RAI
2. Descripción de la experiencia
3. Formato de entrevista
4. Diario de campo
5. Transcripción de entrevista

1. RAI

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ

ÉNFASIS COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Resumen Analítico de Investigación RAI

1. Autor

Luis Camilo Cárdenas Echeverry

2. Director del Proyecto

Luis Ernesto Pardo

Énfasis Comunicación Organizacional

3. Título del Proyecto

Crisis y estrategias comunicativas: Sistematización de experiencias en Cafam 2012

4. Palabras Clave

Comunicación en crisis, sistematización de experiencias, crisis empresariales, estrategias comunicativas.

5. Resumen del Proyecto

El manual de crisis, tuvo su origen a partir del hallazgo de un problema comunicativo que presentaba la Caja de Compensación Familiar Cafam en sus protocolos de acción frente a situaciones de crisis. Desde la revisión de antecedentes investigativos, documentos de lectura y de manuales existentes en la Caja, se estableció la falta de un manual de crisis comunicativo para aplicar en situaciones de crisis y así, establecer su importancia dentro de la organización, sustentado bajo una perspectiva teórica, académica y organizacional.

A pesar de que existe un comité de crisis, la Caja no ha implementado el manual de crisis que pueda dar solución a las distintos tipos de crisis o situaciones de riesgo, que puedan perjudicar la imagen corporativa de la empresa.

Por este motivo, es importante la creación y divulgación de un manual de crisis, para capacitar a todos los funcionarios para dar respuesta a los diferentes públicos con los que cuenta la organización en períodos de crisis empresariales.

6. Objetivo General

El objetivo general del trabajo de grado, es el diseño y divulgación de un manual de crisis que pueda ser utilizado por todos los funcionarios de la Caja de Compensación FAMILIAR Cafam, empezando desde la Subdirección de Salud.

La importancia de utilizar el manual, radica en que cualquier empresa se encuentra expuesta a sufrir cualquier tipo de crisis empresarial, sin embargo si se cuenta con los recursos y estrategias adecuadas, las consecuencias para la empresa no serían tan graves y tanto su imagen corporativa como sus públicos no se verían afectados de gran manera.

7. Problemática: Antecedentes y pregunta de investigación

Cafam cuenta con una serie de manuales que se divulgan y se encuentran a disposición de sus funcionarios, sin embargo ante situaciones de crisis empresariales, la empresa no cuenta con un manual o un documento oficial de crisis que se haya implementado y que sirva como herramienta de cómo y cuándo proceder ante dicha situación. El modelo más cercano que podemos encontrar sobre crisis, es el Sistema de comando de incidentes aplicado en la Clínica Cafam, pero este al ser netamente hospitalario, no aplicaría para el uso en toda la Caja.

En trabajo de grados anteriores y documentos sobre la empresa, se encuentran cifras, datos e información de Cafam, que sirve como base para entender el funcionamiento de la empresa.

“Modelo de desarrollo integral del personal auxiliar de la sección de acompañamiento en la gestión empresarial de la Caja de Compensación Familiar Cafam” Por: Luz Dary Briceño, Giovanni Reyes Pinzón, Universidad de la Salle (facultad de Administración de empresas), Bogotá, año 1998.

“Mística y sentido de pertenencia: Cafam figura entre las primeras organizaciones empresariales” Por Cafam Caja de Compensación Familiar, Dirección y Administración, Bogotá D.C. Enero de 1996

“Cafam: Realidad y proyección de sus servicios educativos” Por: María Eugenia Restrepo de Carrillo, Andrés Constaín González, Germán Franco Gutiérrez, Mauricio Sánchez. Universidad de Nova, (Florida) año 1998.

“Así es Cafam: Guía de servicios para afiliados” Por: Caja de Compensación Familiar – Gerardo Moyano Chávez. Bogotá, año: 2002.

8. Referentes conceptuales, teóricos

1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL MANUAL

- CUALITATIVO
- CUANTITATIVO
- INDUCTIVO

2. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

3. CRISIS EMPRESARIALES

4. ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS

9. Metodología

La investigación en su comienzo se desarrollo etnográficamente en el marco de un enfoque cualitativo, para sí poder determinar el principal problema comunicativo existente. A partir de su hallazgo,

1. Diseño del proyecto de investigación Construcción y divulgación del manual de crisis

2. Recolección de la información, Se realizó a través de entrevistas, informes y documentos de lectura de la empresa.

3. Análisis de la Información: Se evaluó la información más importante sobre Cafam y sobre las clases de crisis empresariales que podrían ocurrir en la empresa. A partir de esto, se empezó a diseñar el manual con aplicación en las Subdirecciones de la empresa.

4. Elaboración del manual: Se elaboro el cronograma del trabajo, teniendo como referentes otros manuales de crisis, implementados en otras empresas.

Las personas entrevistadas que hacen parte de Cafam y quienes aprueban y tienen relación con el manual son las siguientes:

Wendy Rivera y Gloria Pedraza Comunicaciones Salud

Óscar Morales - Jefe Dpto. Administrativo Salud

Raúl González - Jefe de Prensa Cafam

Juan Fernando Barjuch - Mercadeo Salud

10. Recomendaciones y Prospectiva

Cafam, al ser una de las Cajas de Compensación con más trayectoria en el país, cuenta con una imagen consolidada por la prestación de sus servicios. Sin embargo, al prestar tantos productos y servicios, se encuentra expuesta a tener una situación de crisis que afectan los demás servicios e imagen corporativa de la Caja. En el momento en que Cafam ocurra una situación de crisis, es importante que la empresa y en especial el portavoz seleccionado, reúna toda la información posible para brindar un reporte completo de lo que está sucediendo, para así, divulgar la información necesaria a los públicos que la necesitan.

Por tal motivo, se recomienda que en cada Subdirección, se encuentre una persona encargada de suministrar todo tipo de información a la red de portavoces de comunicación en crisis.

11. Conclusiones

El manual de crisis, desarrolló diferentes estrategias de comunicación, que podrán ser aplicadas en la Caja de Compensación Familiar Cafam, en el momento en que la empresa se encuentra atravesando una situación de crisis. Los diferentes subdirecciones tendrán que divulgar el manual para que los funcionarios y afiliados a la Caja, se encuentren capacitados y puedan responder en caso de ser necesario a quien se encuentre interesado de saber lo que ha sucedido en la empresa.

A partir del primer trimestre de 2013, el manual de crisis se encontrará en la Intranet de Cafam y podrá ser consultado por cada funcionario de la empresa. Asimismo, el Departamento de Comunicaciones de la Caja, será el encargado de actualizar el manual bimestralmente con el nombre de las personas que estarán a cargo de brindar la información.

Cada equipo de trabajo de los portavoces de Cafam, serán los encargados de evaluar la situaciones de crisis, para evitar la futura aparición de las mismas. Es indispensable que cada corresponsal o portavoz, evalúe cada riesgo o debilidad

Referentes bibliográficos

- CAFAM Cátedra: ¿Qué es Cafam? Año 2012
- Cafam Historia: Libro de colección. Subdirección Salud. Año 1998
- GARFIELD, CH. Año: 1992, pág.: 58. Citado en HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas
- HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Los valores corporativos en la empresa” Editorial Paulinas.
- HAMBURGUER Álvaro Andrés: “Humanización de la empresa hacia una ética aplicada en las organizaciones”, Universidad de San Buenaventura. Año 2008
- GHISO, Alfredo. De la Práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización. 1999. P. 5 – 12
- IBÁÑEZ, Alfonso. “La dialéctica en la sistematización de las experiencias” En revista tarea. Lima (Perú), Septiembre 1981

- MARTINIC, Sergio “Algunas categorías de análisis para la sistematización”. CIDE-FLACSO, Santiago (Chile), Enero 1984.
- ANTILLAN, Roberto “¿Cómo entendemos la sistematización desde una concepción metodológica dialéctica?, IMDEC-ALFORJA. Guadalajara (México), 1991
- JARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. CEP Centro de Estudios y Publicaciones. Alforja, Costa Rica
- GHISO, Alfredo. Sistematización de experiencias en Educación popular. Memorias Foro: Los contextos Actuales de la Educación Popular. Medellín 2001
- GARCÍA José Arturo: El manejo de las crisis en las empresa, Pág.....: Universidad Católica de Colombia, año 1999, Ed.: Mc Graw Hill
- FITA Jaume: Comunicación en programas de crisis. Año 1999, Editorial; Gestión 2000
- PIÑUEL José Luis: La comunicación corporativa de la Gestión de crisis. Disponible en línea: <http://www.ucm.es/info/mdcs/com.decrisis.pdf>. Tomado el 24 de Mayo de 2012
- Albrech Steve: Citado en Comunicación en programas de crisis, pág. 95 Año 1999 Ed.: Gestión 2000
- VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Definición de crisis”. Bogotá: ICETEX, abril de 2010.
- VILLEGAS, Marta. ICETEX. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. “Características de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.
- ZEÑA Miguel y SEGURA Renzo, “Guía práctica de gestión de crisis comunicacional”. Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir, Año 2009
- VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Etapas de una crisis”. Bogotá, abril de 2010.
- MARTÍNEZ Villegas. Op cit. Pág.: 78
- DRUCKER Peter: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo 1973
- JAQUES Elliot, La organización requerida, Ediciones Granica S.A., 2004
- GARRIDO Francis: Comunicación estratégica. Año 2001 Barcelona (España)
- Citado en La comunicación en las organizaciones Collado Fernández
- GARBETT Thomas: Comunicación corporativa como crearla y proyectarla, Editorial Legis, año 1991
- MONCLÚS, Joan Elías; Vidaller, José Mascaray Más allá de la comunicación interna : la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados
- ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Pág. 55

2. Descripción de la experiencia

Recuperación cronológica de la experiencia

FASES DEL PROYECTO	FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	ACTORES	RESULTADOS	PROYECTO
FASE DE RECONOCIMIENTO	Marzo 2120	Conocer el entorno organizacional de Cafam	Identificación de la organización Problemas comunicativos Falencias de Cafam	.Investigativo .entrevista Documentación	.Coordinación de Comunicaciones Salud .Jefe Dpto. Administrativo	.Reconocimiento .análisis Capacitación	Diagnosticar que problema comunicativo tiene la Subdirección de Salud que puede afectar el desempeño de toda la Caja de Compensación
FASE DE DIAGNOSTICO COMUNICATIVO	Abril	Documentación e investigación sobre Cafam	Diagnóstico de metodologías y procesos de trabajo en la Sub Salud	Entrevista Documentación	Mercadeo Salud - Clisas	Metodología de trabajo de grado	
FASE CONSTRUCCION DEL ANTEPROYECTO	Abril -	Aprobación trabajo de grado en Cafam	Presentación del manual de crisis		Coordinadora Comunicaciones Salud	Aprobación	Elaborar un manual de crisis para Cafam
FASE EJECUCION DE ACTIVIDADES	Abril - Agosto	Marco teórico Marco conceptual	Elaboración de la sustentación del trabajo.	Teoría-Práctica	Libros, tesis, manuales	Sustentación del manual	Sustentar teóricamente la importancia del manual de crisis
FASE SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA	Abril- Octubre	Registrar las vivencia en la empresa así como sus eventos principales, para conocer el funcionamiento de la empresa	Salidas a eventos,	Entrevistas, recorridos, Publicación de notas (medios impresos)-Vivemás Cafam	EPS EPS-S SALUD CAFAM	Entendimientos de los procesos y servicios con los que cuenta Cafam	

3. Formato de entrevistas

PERSONA	DEPENDENCIA	FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Wendy Rivera Gloria Pedraza	Comunicaciones Salud	Abril	Encontrar problema comunicativo en la Subdirección de Salud - Referencia de manuales de Cafam	Entrevista y entrega de posibles problemas - Manejo de marca Cafam. - Identificación de la organización - Problemas comunicativos Falencias de Cafam Lectura y manejo de formatos, manuales y tipografía de Cafam.
Óscar Morales	Jefe Dpto. Administrativo Salud	Abril -	Aprobación para el trabajo de grado en Cafam	Presentación y sustentación del manual para aprobación
Juan Fernando Barjuch	Mercadeo Salud	Mayo		A través de clisas realizadas a funcionarios, se determinaron el interés y como le gustaría ver el manual de crisis en la Caja.

4. Diario de campo

Para la elaboración del manual de crisis, se realizaron 10 diarios de campo entre la última semana de marzo, el mes de abril y la segunda semana del mes de mayo. A continuación el tercer diario de campo elaborado el 17 de abril de 2012.

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN PARA LA PAZ
ÉNFASIS ORGANIZACIONAL – PRÁCTICAS PROFESIONALES
X SEMESTRE
DIARIO DE CAMPO**

1. ENCABEZAMIENTO	
Fecha	Abril 17 de 2012
Tipo de actividad o título	Sistematización - Práctica
Hora de Iniciación / Hora de Finalización	10:00 a.m. a 10:40 a.m.
Lugar	Sede Administrativa Salud – Piso 6 Bloque 2
	Subdirección de Salud
Participantes	Coordinadora de Comunicaciones salud, practicante
Estudiante en práctica	Camilo Cárdenas Echeverry
Docente	Luis Ernesto Pardo Rodríguez
Objetivos de la actividad que se realiza:	Establecer la relación entre la Red de corresponsales y los portavoces en comunicaciones de crisis.

2. REGISTRO GENERAL

Siendo las 10 de la mañana, se da inicio a la reunión en la Coordinación de Comunicaciones Salud Cafam, a partir de esta reunión, estableceremos los roles de los portavoces, que hacen parte de una de las propuestas del manual de crisis.

A partir de esta reunión se establecerán los roles, cargos y nombres de las personas que responderán por cada Subdirección ante una eventual situación de crisis.

Primero, hay que aclarar que la red de portavoces en procesos de crisis, se tiene como base la red de corresponsales con la que cuenta Cafam, por este motivo, me encuentro con la Coordinadora de Comunicaciones Salud, quien hace parte de esta red y encaminara los procesos de acción de este nuevo grupo. Además, se trató el tema de gestión de gestión de marca, para el diseño y manejo de la marca Cafam.

Como primera instancia y después de una serie de conversaciones, establecemos que la

red de corresponsales, parte como una idea del jefe de prensa de Cafam, para canalizar toda la información que existe en las diferentes Subdirecciones de la empresa, esto con el fin de agilizar los procesos de respuesta que se requiera.

A partir de las 10 y 10 de la mañana, Wendy Rivera, me empieza a hacer una breve explicación sobre cuál es una de las principales características que debe tener el corresponsal, en la cual hace énfasis en que cada **“corresponsal tendrá la capacidad de generar noticias en su área, esto con el fin de posicionarla ante la organización”**. Primeras palabras que explicaban en sí, cual era una de las principales funciones de la red.

Para continuar, Rivera nos reitera que además de generar estas noticias, la red debe y tiene “el gran desafío está en saber registrar la información y transmitirla de forma interesante, atractiva y oportuna”, no solo a su departamento, sino que lo debe hacer a toda la empresa

A medida que vamos pasando las diapositivas del manual del Corresponsal, este nos presenta como hacer llamativa la noticia. El manual nos da la información sobre cómo hacer un titular que despierte interés, del cual nos plantea un ejemplo y así lo hace a cuanto al Lead que debe tener la noticia así como el cuerpo de la misma. Además, dentro de las características del manual, se evidencian que estas deben ser de actualidad, novedosas y que debe tener mucha prominencia “Hacer que la noticia sea más conocida por el sujeto”

Después de hablar de este tema, siendo las 10 y 25 de la mañana aproximadamente, empezamos a abordar el tema del manual de marca Cafam, un manual que hay que tener muy en cuenta a la hora de hablar de Cafam. En este aparatado, se mencionaron las principales características que debe tener el uso de la imagen de la empresa. En este documento, se encuentra específicamente las características de la imagen, su longitud y uso, su tipografía y casos en los cuales es prohibido el uso de la marca.

La importancia de este manual, es conocer como se visualiza la imagen Cafam, en los diferentes documentos, afiches, mailing etc, que se realizan desde la empresa. Aquí, también se encontró la clasificación de los mensajes, la tonalidad y las características que deben tener.

Con la expoliación del este manual y con las advertencias de divulgación de la información que tiene Cafam, se dio por terminado la reunión sobre la sustentación de los manuales existente en Cafam, esto con el fin de determinar las directrices a utilizar en el futuro manual de crisis comunicativas.

Después de dicha reunión, siguió el día de trabajo cotidiano, correos a responder, elaboración de Notas para el boletín virtual y la inducción sobre Share point, fue lo más destacado de día laboral que finalizó a las 5 y 15 de la tarde.

3. REGISTRO ESPECÍFICO

La relación con la persona con la quien se realizó la apropiación de los manuales, fue muy menuda, primero por ser parte del equipo de trabajo de ella y segundo porque desde su comienzo, le llamo mucho la atención hacer un manual que no solo abracara la Subdirección de Salud, sino que también involucrara a las demás áreas de la Caja.

4. ANÁLISIS

A continuación, unos apartados del manual de corresponsal, base de la red de portavoces o voceros, grupo creado para dar respuesta a las situaciones de crisis. Estas personas, serán las encargadas de dar la información y brindar un completo reporte a los públicos y demás funcionarios de la Caja.



Manual del corresponsal – Cafam 2010. “Cómo buscar una noticia y su estructura”



Manual del corresponsal – Cafam 2010. “Cuándo saber que un tema es noticia”

5. Transcripción de Entrevistas

A continuación se presentan, las 4 entrevistas realizadas a funcionarios de la Subdirección de Salud, quienes serán los encargados de dar aportes al diseño y estructura de manual, a través de su conocimiento y experiencia en la empresa. La primera persona escogida para realizar la entrevista es la Coordinadora de Comunicaciones Salud.

Persona: Wendy Rivera – Coordinadora Comunicaciones Salud

Camilo: En la siguiente entrevista, estaremos con la coordinadora de Comunicaciones de la Subdirección de Salud Wendy Rivera, quien nos dará un pequeño recuento de los servicios que presta la Caja y en especial los que presta la Subdirección de Salud.

Primero cuéntanos hace cuanto tiempo que estas en la Caja y cuál es tu labor dentro de la Subdirección de Salud:

- **Wendy:** Primero que todos buenos días y pues la verdad llevo 4 años como coordinadora de Comunicaciones Salud, pero tiempo atrás he estado vinculada con la Caja, primero dentro del Departamento de Comunicaciones Corporativas y desde pequeña en el Colegio Cafam de la Avenida 68. Además mi familia principalmente mi para __ esta también desde hace más de 20 años vinculado con la empresa, así que podemos decir que a Cafam la conozca muy bien y desde diferentes perspectivas.
- Para empezar a contestar a tu pregunta, la verdad es que Cafam a pesar de ser una de las empresas más reconocidas en su época, muchas personas no saben los demás servicios que se prestan, entonces piensan que como por ejemplo el supermercado Cafam en donde antes estaba el logo de Cafam, y ahora está el del éxito se piensa que Cafam se vendió o la compro el grupo éxito y esto no es cierto. Por el simple hecho de la razón social de la empresa es imposible que esta sea vendida, esta aclaración la hago para empezar a abordar en sí que es Cafam como Caja de Compensación Familiar.
- **¿Lo que hizo Cafam es un acuerdo comercial con el grupo éxito o no?**
- Si, efectivamente eso es lo que se hizo, lamentablemente la Caja a pesar de divulgar toda la información a través de los medios de comunicación, no logro

mayor impacto en sus mensajes y en la retina de la gente que no consume nuestros demás servicios, piensa que el éxito como a Cafam y esto no es cierto...

- **¿Podríamos decir que este es un problema de comunicación?**
- No tanto un problema de comunicación, lo que yo creo es que hubo un problema con la elección de los mensajes que se emitieron. Cafam empleo todos sus medios internos y externos para difundir el acuerdo de cooperación comercial entre estas dos empresas, sin embargo no hubo un acompañamiento en la información y recepción del mensaje a los usuarios quienes eran y son en definitivas a los que nos debemos y a los que debemos aclararles cualquier inquietud.
- **En este aspecto, ¿hubo un relación entre el grupo éxito y la Subdirección de Salud?**
- La verdad es que no, lo único que podríamos tener en cuenta en este aspecto es que el actual jefe del Departamento Administrativo de Salud, en ese entonces encargado del área comercial de Cafam lidero durante varios meses ese proyecto y como esa área la empezó a manejar el éxito, el paso a ser parte de la Subdirección de Salud.
- **Retomando la primera pregunta y que dejamos envoltada, ¿cuál es tu papel dentro de la coordinación de comunicaciones y el papel de sus integrantes?**
- Ehhh, la verdad son muchas. Para empezar tengo que decir que nosotros le reportamos en definitiva es al Subdirector de Salud al Doctor Gabriel Quiñones, quien es la persona más importante en el área de Salud dentro de la Caja. Nosotros somos los canalizadores de cada uno de los requerimientos de las diferentes áreas y jefaturas que comprender la Subdirección. A partir de aquí, direccionamos y elaboramos las estrategias que cada una de las personas requiere, obviamente, le damos prioridad a algunas que son importantes o por su facilidad. Es decir, si por ejemplo la jefatura de Epidemiología requiere una campaña que emitió y estableció la Secretaria de Salud, ellas nos emiten lo que quieren y desde aquí, elaboramos con base en un Brief, las piezas y los medios a utilizar para la difusión de la campaña.
- Todos estos procesos se realizan con la aprobación de sus clientes que en su mayoría son internos y que se replican en los centros de Salud de la red Famisanar Cafam. Además, emitimos un boletín interno de Salud llamado Infosalud, en la cual una de las personas integrantes del equipo de

Comunicaciones lo realizo a través de los requerimientos que establecen nuestros clientes. Estas podríamos decir, que son algunas de las muchas tareas que realiza la coordinación. Además, señalización, eventos, cartillas, presentaciones y otras cosas se realizan desde acá porque ¡aquí le jalamos a todo”(risas)

- **Se podría decir que la coordinación de Comunicaciones, ¿es quién está detrás de todo lo que ven los usuarios?**
- Podríamos decir que si, la verdad es que nuestra tarea no es figurar dentro de la Subdirección y que reconozcan lo que hacemos, simplemente nosotros tratamos de hacer lo mejor que podemos, con los recursos que tenemos, en pro de la salud de nuestros usuarios que están afiliados a Cafam. Además como tú lo sabes, no es ningún misterio que con toda la crisis de la Salud a través de pequeñas acciones podemos tener grandes cambios en la salud de los colombianos, el tema de la Salud en un país como el nuestro siempre va a ser difícil de tratar, sin embargo desde acá contribuimos a mejorar los procesos y encaminamos a nuestros usuarios a un mejor servicio, digno de confianza y calidad.
- **¿Qué hace Cafam para ayudar a minimizar todo la crisis de la Salud?**
- Podemos decir que muchas cosas, sin embargo Cafam por ser una empresa con tantos servicios no solo ayuda a los afiliados en la parte de Salud, también ofrece servicios como vivienda, educación, recreación y muchos otros. Se podría decir que Cafam mejora la salud de sus afiliados desde otras perspectivas que no solo tienen que ver con medicina, sino que a través de otras cosas contribuye a mejorarla. Pero ay en Salud, que es en la parte en la que me siento más capacitada para hablar, podemos decir que tenemos a disposición una serie de servicios que son muy buenos y que tú ya has podido empezar a entender. Este es el caso de la madre canguro, que es uno de los servicios más reconocidos por nuestros usuarios, para empezar, este es un servicio que se le presta a la mamitas gestantes desde los 2 meses de embarazo, a ellas se les hace un acompañamiento desde sus inicios hasta que su bebito cumple los 5 años. Aquí, podríamos decir que es un servicio que dura aproximadamente 6 años con cada niño que nace en Cafam, este y otros servicios desarrollamos desde Salud Cafam. Además para terminar con el tema de las gestantes, también tengo que decir que este servicio es uno de los más reconocidos no solo por nuestros usuarios, sino que también por los organismos de control como la secretaria de Salud.
- También realizamos actividades de promoción y prevención de enfermedades, realizamos jornadas de vacunación, en muy pocos días entrará al servicio de

todos la IPS Domiciliaria y al finalizar el año, esperamos tener en funcionamiento nuestro primer centro de VIH Sida. En fin, son una serie de servicios que se tienen a disposición de los afiliados.

- **Tu, obviamente estas afiliada a Famisanar**
- (Risas), es verdad, tenemos que apoyar lo nuestro, me imagino que tu también...
- **(risas) Claro que si, a mí también me compraron desde que llegue (risas). Cafam es o era mejor, una empresa muy reconocida en toda Colombia, ¿qué ha pasado últimamente en la empresa que hace que se ha visto opacada frente a otras Cajas de Compensación?**
- Si y no, la verdad es que nosotros somos una empresa con una trayectoria de casi 55 años, fuimos pioneras en muchas cosas y no llevamos solo 10 o 20 años en el mercado. Cafam y en especial el servicio de Salud está próximo a cumplir 50 años, por esta razón, hemos sido nosotros los que hemos estado a la vanguardia y desarrollo de muchos otros proyectos e investigaciones que han resultado muy satisfactorias. Por ejemplo, hace muchos años atrás nos consolidamos con nuestros servicios, después de venir innovando e innovando, llega un punto en el cual la empresa debe esperar y proyectarse hacia futuro, eso podríamos decir que es lo que está viviendo en este momento la empresa, pero podríamos decir que también seguimos innovando y mejorando lo que tenemos, como es el caso del Club Cafam y de la reapertura hace un poco más de una año del teatro Cafam de bellas artes. Yo desde aquí, podría decir que estamos en un proceso de proyección hacia el futuro y de reestructuración organizacional para bien tanto de funcionarios como de afiliados.
- **¿Cuál es la importancia de la Subdirección de Salud para Cafam?**
- Es mucha, por algo somos la Subdirección más grande de la Caja, tenemos más funcionarios que cualquier otra dependencia y somos uno de los servicios más viejos pero más reconocidos por los usuarios...
- **¿Con cuántos funcionarios cuenta actualmente Salud?**
- El dato exacto no te lo tengo, pero estamos alrededor de los 2600 funcionarios, incluyendo régimen contributivo y régimen subsidiado.
- **¿Existen crisis en crisis en Salud Cafam?**

- Crisis suceden todos los días en cualquier empresa, lo importante es saber controlarlas y saber en qué momento actuar, como te dije hace un momento la Salud hoy en día y todo el tema de la crisis en el sector, hace que estemos frecuentemente expuesto a sufrir cualquier ataque, por eso es importante saber cómo actuar y con qué tipo de actores y hace qué tipo de público.
- **¿En cuanto a lo comunicativo, qué se puede decir?**
- Yo por ser la cabeza de la coordinación, siempre mantengo una muy buena relación con las administradoras de cada centro, ellas siempre me están contando los pormenores o inconvenientes que se presentan en cada lugar. La comunicación con ellas es bastante fluida aunque a veces presentamos inconvenientes por no tener claro y establecido un conducto regular que nos permitir saber cómo actuar y en especial con ellas, quienes son las “dueña” podríamos decir, de cada Centro de Salud...
- **Por eso es importante lo que voy a tratar de hacer acá en la Subdirección...**
- Es muy importante, y suena hasta bonita, tendríamos que esperar para ver cómo funcionan las cosas y como se adecuan al sistema de Salud...
- **En definitivas tengo el camino libre para plantear el manual de crisis...**
- Lo tienes, pero antes de hacerlo, debes contar con la aprobación del jefe del Departamento, él es quien te debe aceptar o no el trabajo, por aquello de confidencialidad en la información y por el manejo de marca que esto requiere
- **“Entonces, me toco hablar con el segundo duro de Salud”**
- (Risas) te toco, todo sea por tu carrera (risas)
- **¿Muchas gracias Wendy por estos minutos, no fue tan difícil o sí?**
- (risas) No para nada, fue hasta chévere, ya sabes, lo que necesites me avisas y nada, pues dale y que te vaya bien con eso...

Esta fue la primera entrevista hecha en la Subdirección de Salud y se realizó el martes 3 de abril de 2012.

➤ ENTREVISTA NÚMERO 2

Persona: Óscar Morales Rocha – Jefe Departamento Administrativo Salud

Buenos días, nos encontramos con el jefe del Departamento Administrativo de Salud con el Doctor Óscar Morales Rocha, a quien le haremos la pequeña pero sustanciosa entrevista sobre el posible manual de crisis a implementar en Cafam..

- **¿Doctor buenos días, cómo va todo?**
- Hola buenos días, hay vamos con los mismos problemas de siempre, pero con la confianza suficiente para poder salir de ellos
- **Bueno Óscar, como usted bien sabe me encuentro realizando mi práctica profesional en Cafam en la Coordinación de Comunicaciones que usted bien conoce y quisiera implementar un manual de crisis para la Caja ¿Es posible esto?**
- Ehhhh, bueno Camilo, como usted bien sabe hay mucho temas de confidencialidad que tenemos que revisar en el momento en que se necesite sacar información de la empresa, usted sabe que mucha información de acá no es permitido suministrarla entonces por esta parte, creo que sería el único inconveniente que tendríamos, porque por otro lado, es importante que cualquier medio que sirva para beneficio de la empresa y en especial para la Subdirección de Salud y aún mejor, si se hace desde la Comunicaciones, será bien vista por parte de la empresa.
- Además Camilo, estoy casi seguro de que este sería el primer trabajo de grado de la Coordinación, que además de realizar trabajos de rutina que les dejaban a otras practicantes antecesoras de usted, creo que este sería el primer trabajo que estaría direccionado a toda la Caja, lo que quiere decir que a pesar de que la Coordinación es relativamente nueva frente a la Caja, cada vez más se va agrandando y va brindando soluciones a nuestra empresa.
- **¿Es decir que tanto como el diseño del manual como su divulgación, solo estaría bajo la lupa en cuanto a la información de la Caja?**
- Hasta el momento creo que ese sería el único pero que tendría su trabajo. Después junto con Wendy Rivera, Gloria Pedraza y Marcela Zarate, tendríamos

que revisar la calidad y claridad del manual y si efectivamente y como se espera pueda ser comunicado primero a todos los funcionarios de Salud y después a toda la Caja, eso sí, teniendo en cuenta la aprobación de Bienestar para su difusión.

- **¿Contamos con todo su apoyo y permiso para la elaboración del manual?**
- Ehh, sí, creo que hasta el momento no hay ningún tipo problema, siempre y cuando como le dije, el manual se encuentre ligado a las políticas de confidencialidad y manejo de marca Cafam.
- **¿En cuanto a la divulgación a través de los medios de Salud Cafam, contamos con su aprobación para la implementación del mismo, una vez este se encuentre aprobado?**
- Por mi parte no hay ningún problema, pero creo que esta información también se debe manejar junto a ustedes (Coordinación de Comunicaciones), para validar su uso y eficacia en la reproducción del mensaje. Pero por mi parte fresco, tiene todo mi apoyo.
- **Con toda su experiencia en Cafam, ¿Por qué cree que sería importante tener este manual en la Caja?**
- Bueno, pues la verdad sería muy importante para más que todo dar respuestas a lo que los medios estén pidiendo de información. Aunque Cafam cuenta con un grupo de crisis encabezado por nuestro director y consejo administrativo, creo que también es importante tener en cuenta a los funcionarios, no solo de Salud sino de toda la Caja para que ellos primero se sientan parte e identificados con la empresa, sino también para que ellos sean los “reproductores” de la información y que a través de ellos, demos tranquilidad y confianza a quienes utilizan los servicios de Salud y de toda Cafam. Porque llevo varios años en Cafam y porque conozco la calidad de las piezas de la Coordinación, creo que este manual es de suma importancia para la empresa, que como todos sabemos no estás salvo de que le pueda ocurrir cualquier accidente.
- **Bueno Óscar, usted mencionaba el grupo de crisis en la parte más importante de la Caja, ¿qué labores cumple este grupo?**
- La verdad no tengo mayor conocimiento sobre ese grupo, se que quienes lo integran esta el Doctor Gonzalo Giraldo, los representantes de las empresas que conforman a Cafam más importantes y también esta Raúl González, el jefe de

prensa que tiene Cafam y que sabe cómo manejar todo el tema con los medios de Comunicación. Pero por ejemplo ya en Salud, tenemos un mini grupo que es el Grupo primario, en donde se reúnen los jefes de cada área y le reportan a la Subdirección cualquier inconveniente que pueda ocurrir y causar grandes daños en Salud.

- **¿Cuántas personas hacen parte del grupo primario?**
- Somos aproximadamente 12, en este grupo están los jefes de cada área como Promoción y Prevención, Mercadeo Salud, Urgencia y muchos otros, ah ¡y también esta obviamente Comunicaciones...
- **¿Por qué ellos son importantes en la Subdirección?**
- Son muy importante, a través de ellos subdividimos otras áreas de toda la red de Salud, son quienes canalizan los problemas o inconvenientes que se tengan y en los días en los que hay grupo primario, se discuten para elaborar una estrategia o un método para su resolución. Por este motivo, este grupo también podría ser utilizado en la difusión o creación del manual de crisis a partir de esta Subdirección.
- **Bueno Óscar para finalizar entonces, aprobado el diseño del manual**
- Si, no se la palabra adecuada sea “aprobado”, ya que esto lo veo más como una iniciativa que podría resultar muy valiosa para Cafam y no habría ningún motivo para decir que no, siempre y cuando se sigan las recomendaciones respectivas.
- **Gracias por la entrevista y gracias por el dato del Grupo Primario**
- (Risas)No por nada, es lo menos que puedo hacer por la Coordinación de Comunicaciones, mucha suerte y cuando necesite algo me avisa y hay miramos como gestionamos.
- **Gracias Óscar lo deje continuar con su trabajo...**

ENTREVISTA 3

En esta entrevista, estaremos entrevistando a Gloria Cecilia Pedraza, integrante de Comunicaciones Salud, que nos hablara un poco sobre su expectativa e importancia de la aplicación del manual en Cafam.

- **Glori buenas tardes, ¿cómo va todo?**
- Bien Cami, un poco nerviosa por soy de esas personas que entrevistan y no que se dejan entrevistar, pero por lo demás muy bien y sobretodo dispuesta a colaborar en este momento en lo que necesites...
- **Bueno para empezar, cuéntanos hace cuánto estas vinculada con Cafam?**
- **Eeeh, bueno primero que nada buenas tardes para todos, la verdad es que ya voy a cumplir 16 años vinculada a Cafam y tan solo 3 en la Coordinación de Comunicaciones.**
- **Llevas mucho tiempo en Cafam, ¿por qué ha durado tanto en esta empresa?**
- Bueno la verdad es que Cafam a mí me ha brindado y me ha ayudado en muchas cosas, desde que empecé en la Clínica Cafam de la calle 51, después como oficinista, ahora como técnica y espero quedarme por mucho tiempo más hasta que Dios y la vida me lo permita.
- **Desde tu años en Cafam y desde tu perspectiva también ¿cómo comunicadora en proceso de formación, por qué crees que es importante aplicar un manual como el que te dije en la empresa?**
- Bueno Cami, la verdad es muy importante porque también tenemos que decirlo Cafam tiene su grupo pero no es tan conocido por muchos de los funcionarios, además si tu lo vas a introducir no solo para los altos mandos de aquí de Cafam, sino también para todos nosotros los funcionarios, es importante para ayudar a transmitir mensajes como positivos, como de tranquilidad y como de calma, para todos los públicos de Cafam que tu ya conoces.
- **¿Crees qué se ha dejado atrás a los funcionarios en esta situación?**
- Pues la verdad no sé si aún lado, pues en últimas son los funcionarios quienes también reportan los problemas, yo diría que lo que pasa es que ellos realizan un

trabajo más operativo que de estrategia, pero eso no es solo aquí, eso sucede en muchas empresas, creo que también esto se debe a que se tienen que seguir unos protocolos y si cada funcionario no lo tiene, se tendrían muchos mensajes y creo que aquí se vería más perjudicada nuestra empresa.

- **Qué clase de manuales conoces que se hayan implementado en Cafam?**
- En cuanto a su diseño son muchos, pero la mayoría de ellos quedan parados o aplazados, porque como tú lo has podido comprobar, aquí hay mucho trabajo por hacer y en muchas ocasiones el tiempo no alcanza para nada, por eso he conocido muchos casos que se crean en cuanto a su tema, se adelanta su cronograma pero mas o menos cuando vamos en la mitad, se cae por falta de tiempo de quien lo está haciendo o porque simplemente de acuerdo a los continuos cambios que tiene Cafam, estos no se llegan a tener en físico.
- Por ejemplo tú conoces los manual de comunicaciones y el manual de marca Cafam, esos manuales se diseñaron por que se quería controlar la imagen al exterior de la empresa a partir de su cambio de imagen, por ejemplo en la ejecución del manual de comunicaciones, su elaboración duro casi más de 5 meses y trabajándole parejo, porque primero habría que aprobar la información que se suministraba y después se tenían que hacer los ejemplos de los cuales consta el manual, esto solo para hablar de ese tema.
- **¿Para la divulgación del manual, cuál crees tú qué sería el medio más efectivo para su difusión?**
- Bueno Cami, la verdad creo que en este caso no porque tú seas parte de Comunicaciones, pero creo que deberíamos aprovecharlos todos, por ejemplo a parte de utilizar todos los medios internos que tenemos, también podríamos utilizar la intranet y dejarlo hay como un documento de consulta, obviamente esto tendríamos que hablarlo con Corporativas pero esto ya es otro tema que habría que ver más adelante.
- **Cuál crees tú qué es la importancia de los manuales en las empresas y en especial en una como Cafam?**
- Creo que es muy importante porque a nosotros los funcionarios nos da una guía o mejor nos encamina a que rutas seguir o que hacer en un preciso momento. En muchas ocasiones y en especial lo que hacemos los funcionarios es contar lo que paso y no seguimos un protocolo, por eso creo que sería muy bueno que todos sepamos qué hacer y a quién acudir cuando se presente una situación negativa.

- **¿Cuándo ocurre una situación de crisis, en la Subdirección de Salud a quién se acude?**
- Primero lo que se hace es validar que la información sea correcta, después nos reunimos los integrantes de Comunicaciones para tratar de elaborar un completo informe a nuestro Subdirector, todo esto si encabezado por Wendy Rivera quien es nuestra líder. Después de esto, se le entrega al Subdirector y a partir de ahí, si el tema se puede solucionar se hace la respectiva difusión de la información, pero si al contrario es un problema muy grande nos comunicamos con el jefe de prensa de Cafam y el nos encamina más a fondo pues el lleva mucho tiempo en la empresa y sabe cómo actuar ante este tema.
- Además, dentro de nuestra Subdirección contamos con el grupo primario que también debe estar enterado y deben ser quienes nos ayuden en este tema, eso sí, si es necesario.
- **Cómo se llama el jefe de prensa de Cafam?**
- El se llama Raúl González y desde hace muchos años es el jefe de prensa de Cafam, además, es profesor de una Universidad y es una persona que maneja y que tiene muchos contactos en el medio. Ah, se me olvidaba, el también hace parte del consejo directivo y está en el grupo de crisis que existe en el consejo directivo.
- **Bueno Glori, ya para ir finalizando, ¿cuento con tu ayuda si tenemos alguna inquietud sobre el tema?**
- Pues Cami, tu sabes que yo no tengo mayor conocimiento sobre el tema que estas manejando, pero si necesitas ayuda y yo te puedo ayudar, con mucho gusto, tu sabes que por algo somos un equipo.
- **¿Expectativas?**
- Muchas, espero y confié en que hagas un buen trabajo, digno de Comunicaciones Salud y pues ojala que se pueda quedar tu trabajo aquí en Cafam y aplicarlo en toda la empresa.

ENTREVISTA 4

La 4ta entrevista realizada, estuvo a cargo de Juan Fernando Barjuch, una de las personas que integra Mercadeo Salud y que realiza las clisas, medio por el cual se determinan falencias y puntos de mejora que debe tener la Caja.

Personaje: Juan Fernando Barjuch – Mercadeo Salud

Transcripción

- Juan Fer, buenas tardes cuánto tiempo ya en Cafam?
- Buenos don Camilo, la verdad todavía podemos decir que soy un primiparo, llevo desde mi práctica como profesional y ahorita como técnico, dos años aproximadamente
- ¿Amañado?
- (risas) un poco, la verdad aquí a pesar de todos los problemas que tiene cualquier empresa, la verdad siempre se aprende y eso es lo más importante, tanto el conocimiento que uno se lleva y que usted también se va a llevar
- ¿Hablo de problemas, pasan muchos en Mercadeo Salud?
- No, no precisamente nos pasan a nosotros les pasan a Salud Cafam como tal, nosotros no los tenemos, nosotros los hallamos.
- ¿Cómo funciona el tema de las clisas exactamente?
- Bueno joven, las clisas son una especie de método que realizamos nosotros en todos los servicios de Salud Cafam que hacemos a través de nuestro Departamento y lo que tratamos de hacer es hallar no tanto problemas, sino oportunidades de mejora pero más relacionado en cuanto a la cobertura y accesibilidad de servicios como Pediatría, Odontología y muchos más y a partir de esto, presentamos un informe para elaborar cualquier cantidad de proyecto que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios.

Que más, le puedo decir sobre esto, que lo realizamos una vez por semana en cada uno de los centro de Cafam Red Famisanar y tratamos de escoger por semana servicios, para completar así todos los centros y todos los servicios.

- ¿Se ha pensado o se pueden realizar estas clisas a toda la Caja, para así tener y establecer otras oportunidades de mejora en la Caja?
- Bueno, pues de poder se puede, el único inconveniente que yo veo es que tendríamos que tener un equipo muy grande que se encargue de evaluar cada uno de los servicios que presta Cafam, y como usted sabe son muchos y esto tendría que tener una inversión no solo de personal, sino que también de tiempo y dinero, pero creo que sería una muy buena idea.
- ¿Desde Mercadeo adoptan o tienen preparado algún formato para dar solución a los problemas que encuentran?
- Pues tanto como un formato no, cuándo nosotros detectamos que un problema es recurrente, lo primero que hacemos es contactar a la jefe del servicio y decirle “oiga, esto es lo que pasa, el usuario veas que se quejo por esto y aquello”, mejor dicho, se le da un completo informe de lo sucedido y se le plantea una solución a corto o largo plazo.
- **¿Estas soluciones van ligadas con Comunicaciones es verdad?**
- Si, cuando se determina que es mejor realizar una campaña, este tema si lo pasa a manejar Comunicaciones, ya que ellos son los encargados de generar en si las piezas que son el última lo que el usuario ve.
- **Y después de producir las piezas o la campaña, ¿ustedes vuelven a evaluar el servicio para comprobar si hubo mejora?**

Claro, es la forma más rápida y sencilla de evaluar y de medirnos también a nosotros, tenemos un sistema de indicar nuestro que nos evalúa para así saber si efectivamente las cosas se están haciendo bien o si hay que volverse a plantear las cosas.

- **¿Con qué herramientas cuentan ustedes para dar solución a lo que les dicen los usuarios?**
- Bueno, primero que todo contamos con los manuales de Cafam que es donde se encuentran las directrices básicas para realizar cualquier actividad y en segundo lugar tenemos el Brief que se maneja tanto en Mercadeo como en Comunicaciones, y a través de este momento, se diseña toda la campaña para que en Publicidad proceder a realizar lo que uno pidió.

- **Es decir que, y metiéndonos más en el tema del manual de crisis, ¿ustedes lo consultarían en caso de presentarse una en la empresa?**
- La verdad creo que no solo nosotros lo hacemos, en muchas otras áreas se que consultan los documentos oficiales de Cafam para diseñar o realizar cualquier actividad. El único problema que hay, es que no todos saben en donde están, pues si, pueden saber que en la Intranet, pero en qué parte específicamente. Hay creo que es donde estar el error.
- **Ósea que para usted, ¿hay un problema de divulgación o algo por el estilo?**
- Creo que sí, obviamente para los que tenemos que ven más con el cuento del diseño y estar más del lado del usuario y porque lo consultamos constantemente, ¿sabemos dónde están estos formatos, pero para los otros funcionarios qué? Muchos de ellos no tienen ni idea de que existen manuales y que hay que estar consultándolos periódicamente, ya que estos se actualizan constantemente.
- **¿A través de que medio usted utilizaría para divulgar el manual?**
- Pues primero creo que ustedes sabrían más de esto que yo (risas), pero aparte de utilizar todos los recursos de la Caja, también utilizaría la cátedra Cafam, que es el espacio que tienen los nuevos funcionarios de aprender más sobre todo lo de Cafam y toda su historia.
- **Gracias Juan fer, me dejo muchos datos de interés...**
- Gracias a usted y a su grupo de comunicaciones, espero que le sirva para algo.