

MANUAL DE CRISIS

**CONSORCIO EPS, COMPENSAR Y
COMFENALCO VALLE**

© Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, 2011

Primera edición, 2011

Edición Final, 2012

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este texto, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Coordinación: Mercadeo y Comunicaciones
Consorcio EPS

Redacción y edición: Nathalia Mendoza Zamora
Paola Alexandra Ricaurte
Comunicaciones **Consorcio EPS**

Diagramación: Diseño **Consorcio EPS**

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	INTRODUCCIÓN	
1.	ENTENDIENDO UNA CRISIS	9
1.1.	DEFINICIÓN DE CRISIS	9
1.2.	CARACTERÍSTICAS DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS	12
1.3.	LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS EMPRESARIALES	19
1.4.	CLASIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CRISIS	23
1.5.	ETAPAS DE UNA CRISIS	25
2.	TIPOLOGÍA DE CRISIS	29
2.1.	CRISIS DE SEGURIDAD	30
2.2.	CRISIS TECNOLÓGICAS	32
2.3.	CRISIS REPUTACIONALES	33
2.4.	CRISIS COMUNICACIONALES	34
2.5.	CRISIS DE TIPO POLÍTICO Y SOCIAL	35
2.6.	CRISIS DE NEGOCIO O DE TIPO ECONÓMICO	36
3.	PREPARACIÓN	37
3.1.	COMITÉ DE CRISIS	37
3.1.1.	Comité de Crisis Consorcio	40
3.2.	VOCEROS	41
3.2.1.	Directorio de Voceros	49
3.3.	PROCESO DE CRISIS CONSORCIO	52
3.3.1.	Acuerdos sobre el manejo de la crisis con las cajas	53
4.	MANEJO DE CRISIS	56
4.1.	DETECCIÓN DE INCIDENTES O SITUACIONES DE CRISIS	58
4.2.	DETERMINAR EL TIPO DE RIESGO QUE REPRESENTA LA NOTICIA	57
4.3.	CONVOCATORIA DEL COMITÉ DE CRISIS	57
5.	ACTIVACIÓN DEL MONITOREO	58

5.1.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	58
5.2.	IDENTIFICACIÓN DE PORTAVOCES	58
5.3.	IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES TERCERAS PARTES	63
5.4.	COMUNICACIÓN INTERNA	64
5.5.	ELABORACIÓN DE MENSAJES	69
5.6.	REDACCIÓN DE DOCUMENTOS INFORMATIVOS	75
5.7.	GESTIÓN CON MEDIOS	77
5.8.	SEGUIMIENTO DE LA CRISIS	78
5.9.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
5.9.1.	Mantenimiento y efectividad de los procesos	84

INTRODUCCIÓN

El Manual de Crisis del Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle, es una guía para identificar y afrontar situaciones de crisis y que los colaboradores conozcan los posibles escenarios y momentos que se pueden presentar en la Organización, que los lleve a tomar decisiones y acciones apropiadas que se deben tomar y ejecutar para tener una afectación a menor nivel.

Dicha afectación, solo es posible de minimizar cuando se crea esta guía para prevenir los momentos de crisis, pues estas situaciones resultan ser serias complicaciones que si no se manejan de la manera adecuada, pueden debilitar la imagen corporativa y afectar la reputación de la empresa.

Es importante que el Consorcio esté constantemente informado sobre las situaciones de crisis porque a pesar de que una situación de este tipo no se puede predecir, sí puede ser manejada adecuadamente para evitar consecuencias. Una crisis bien gestionada puede ser una excelente oportunidad para reposicionar y fortalecer una marca; no todas las crisis tienen orígenes similares y por tanto, las maneras de abordarlas también difieren unas de otras.

Además, los momentos de crisis crean necesidades comunicativas, los públicos y los medios solicitan información rápida y veraz; pero habitualmente en esas circunstancias, la información es insuficiente y se posee poco tiempo para reaccionar. Por esta razón, es fundamental tener planificadas las acciones, saber cómo se debe actuar y qué se tiene que comunicar, tener claros los roles de cada uno de los miembros y las líneas de acción para preservar y proteger el Consorcio en situaciones de riesgo.

Es así que este manual de crisis responde a una estrategia de comunicación, está estructurado con las actividades a seguir antes, durante y después de una crisis, permite disminuir sus efectos negativos y tiene como eje principal, el desarrollo de un manual, para estandarizar los procedimientos necesarios para el respectivo control y manejo.

El manual presenta novedades y actualizaciones de nuevas temáticas como: un glosario para ubicar al lector en el desarrollo del documento, argumentación teórica sobre las temáticas de crisis, características de una situación de crisis, gestión de la comunicación en las crisis empresariales, etapas de una crisis, comité de crisis, voceros, comunicación interna y seguimiento de la crisis. Esto con el fin de dejar hasta la fecha el Manual de la Organización renovado y abierto a futuras sugerencias.

Los aportes teóricos y conceptuales del Manual se fundamentaron en la investigación bibliográfica, realizada desde la tesis de grado, la cual se encuentra adjunta como un documento de sustentación.

GLOSARIO

El significado de los términos que aquí se presentan, se basan en el concepto de autores que se relacionan con cada uno de los temas de la siguiente manera: Alberto Martínez, Director de Marketing y comunicación de Clarks España y Jürgen Habermas, filósofo y sociólogo alemán, se refieren a la comunicación como “un proceso de interacción por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta”; Alfonso G. Herrero, especialista en crisis y director de comunicación de IBM España y José Luis Piñuel Raigada, licenciado en filosofía y letras, hablan de la comunicación de crisis como la “capacidad de una organización para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.

Por otro lado, Fernández Collado, investigador y académico mexicano en el campo organizacional, define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”; el Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX se refiere a la crisis como “una situación que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia de la misma”.

Finalmente para la Institución Educativa Pearson de España y Jaume Fita, profesor de Relaciones Públicas de la Universidad de Girona (España), el manual de crisis es “un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso” y el Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos define al vocero como “la persona adecuada que representará a la organización ante un momento de crisis”.

De esta manera, se presentan a continuación los conceptos que guían la lectura del trabajo de grado y del manual:

- **Comunicación:** proceso que permite la transmisión de mensajes de un emisor hacia un receptor.
- **Comunicación de crisis:** proceso que permite la transmisión de mensajes estratégicos con el fin de mitigar los impactos de una situación de crisis entre los públicos internos y externos de una organización.
- **Comunicación organizacional:** proceso que permite la emisión y recepción de mensajes que se dan al interior de una organización entre sus públicos internos o externos.
- **Crisis:** momento de dificultad y cambio que se da en cualquier ámbito, ya sea social, económico, ecológico o cultural, por alguna circunstancia interna o externa que afecta procesos y personas que puedan estar involucrados.
- **Manual de crisis:** documento guía que contiene de forma específica, organizada y sistematizada la información que una organización debe saber para mitigar a gran nivel, el impacto que puede ocasionar una situación de crisis.
- **Vocero:** representante escogido por la organización para que sea el transmisor de los mensajes que informarán a los diferentes públicos involucrados en una situación de crisis.

1. ENTENDIENDO UNA CRISIS

1.1. DEFINICIÓN DE CRISIS

“Una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia de la misma”¹. El concepto de crisis va encaminado a todo tipo de conflictos o problemas que puedan crear alguna ruptura organizacional en el ámbito de los procesos de una organización, por esto se toman diferentes medidas para prevenir o mitigar el impacto.

Alfonso G. Herrero, especialista en crisis y director de comunicación de IBM España, define crisis como “una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias comunes”².

La crisis en las organizaciones no sólo afecta los procesos internos sino que también interviene en todos sus públicos, desde el colaborador hasta las empresas externas que le prestan algún servicio o, que por el contrario, se benefician de alguno. Por esta razón, la oportuna intervención ante estas situaciones de crisis es fundamental porque una vez que se logren detectar los motivos del problema, se entra a trabajar en ellos para lograr que la afectación para todos los públicos, sea la menor.

¹ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Definición de crisis”. Bogotá: ICETEX, abril de 2010.

² HERRERO, Alfonso, 1998, citado por Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos. México. Promoción 2006-2008.

Para la Institución Educativa Pearson una crisis es: “una situación anómala y accidental, más o menos previsible, que se produce ocasionalmente de forma involuntaria y es desconocida por los principales implicados”³. Además de los conceptos expuestos, el último autor hace énfasis en que la crisis casi nunca es conocida por las personas que están principalmente involucradas y, por consiguiente, se debe tener en cuenta que para que esto no ocurra, hay que crear un manual de crisis que precisamente sea conocido por todos y cada uno de los miembros de la organización con el fin de que una situación de conflicto no los vaya a coger por sorpresa y no sepan qué hacer.

De este modo y para concluir, una situación de crisis es un momento de dificultad y cambio que se da en cualquier ámbito, ya sea social, económico, ecológico o cultural, por alguna circunstancia interna o externa que afecta procesos y personas que puedan estar involucrados.

Es un tema que sin duda llega en algún momento del desarrollo de una empresa y para poderlo mitigar y controlar es necesario el conocimiento del manual de crisis y si aun no se ha creado, esa debe ser la tarea principal que la organización debe empezar a hacer; puesto que para estar seguros de un buen funcionamiento de todas las acciones y procesos; hay que tener una guía y saber actuar en estos momentos. La empresa no puede creer ingenuamente que nunca vaya a llegar.

Una crisis es cualquier situación o evento que impacte negativamente la imagen de una empresa y que tiene una incidencia, un efecto público. También hay crisis que no son públicas y que de todas formas afectan la imagen de una compañía.

Como refuerzo a una adecuada actuación frente a las crisis, éstas se pueden clasificar en:

³ EDUCACIÓN, Pearson. Redacción en relaciones públicas. Gestión de crisis en las empresas. Capítulo 1 “Crisis: concepto y tipología de las situaciones” 2010

a. Crisis evitables: Situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz de la organización y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen corporativa, crisis mediáticas, etc.).

b. Crisis no evitables: Son accidentales, ya que su origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la organización).

Según la naturaleza de la crisis, esta puede ser:

c. Técnicos: ya tengan su origen en las relaciones de medioambiente (una intoxicación por aire acondicionado, incendios, accidentes).

d. Opinión: tienen origen en las Relaciones Públicas. (Noticias publicadas en medios, un rumor entre los públicos de interés)

Según la duración de la crisis se deben identificar algunas fases:

a. Fase preliminar: se reconocen signos precursores de la crisis.

- Descontento de empleados
- Alertas en instalaciones
- Problemas en procesos

b. Fase Aguda: estallido de la crisis.

- Cobertura máxima en medios de comunicación

c. Fase Crónica: acontecimiento que suceden por una acción reacción.

- Lanzamiento de Investigación
- Apertura negociaciones

d. Fase Post Traumática: se extrae un balance de la crisis.

- Cambios
- Reformas – Reestructuración
- Organización en estrategias de comunicación

Si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

Cuando se presenta una situación de crisis en una organización, son muchos los factores internos y externos que intervienen, alterando el proceso por una decisión tomada o por actitudes de las personas que se presentan en el momento de la crisis. Dichos factores no son siempre controlables, por esto es adecuado que los colaboradores estén informados sobre qué situaciones llegarían a vivir y cómo deben actuar ante ellas.

Para Marta Villegas, Presidenta del ICETEX, estas serían algunas características que se deben tener en cuenta en una situación de crisis:

- “Sorpresa: 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 misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas”⁴.

⁴ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX. “Características de una crisis”. Bogotá. Abril de 2010. P. 11

Es por esto que una organización y sus colaboradores, deben conocer las posibles situaciones y características que se dan en un momento de crisis porque los puede afectar de una manera considerable tanto en sus procesos como en su credibilidad. Para una empresa es muy importante como la perciben los diferentes públicos que interviene en ella, por tal motivo no puede correr el riesgo de tener una mala imagen o decaer en un momento de crisis.

Debe lograr estar lo mejor controlada, visualizando todos los aspectos que puede manejar, procurando de esta forma que no lleguen situaciones sorpresivas o que al menos no vayan a sorprender a la empresa, a sus colaboradores fuera de base y sin saber qué hacer.

- “Falta de información: 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 encausen la solución”⁵.

Es fundamental que los colaboradores de una empresa conozcan el manual de crisis para que sepan las acciones que deben tomar en un momento determinado, sin que estén desinformados, preguntándoles a las personas qué debe hacer o qué está pasando.

Además, desde el momento que empiecen a aparecer indicios de una crisis, la empresa debe tener todos sus medios internos de comunicación disponibles para informar rápidamente a sus colaboradores de lo que ocurre y cómo deben actuar en ese momento, mientras la situación evoluciona, ya sea para mejorar o para empeorar. En esta característica se debe informar - comunicar y no desinformar.

⁵ Ibíd.

- “Escalada de acontecimientos: generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves, por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena”⁶.

La Organización debe manejar indicadores de gestión que le permitan tener un control y monitoreo de aquellos acontecimientos que se van presentando día a día para poder detectar la situación de crisis a tiempo. Una vez que se haya recopilado la información de lo que ocurre y se tengan datos verídicos, la empresa puede tomar decisiones oportunas y posteriormente divulgarla a los otros equipos de trabajo que conforman la empresa.

La información inicial que se obtenga, siempre debe ser manejada por un departamento o equipo de trabajo especializado en el tema, con el fin de que no haya desinformación en el proceso y la cadena informativa no pierda su curso, llegando de manera adecuada a todos. Algunos de los indicadores que se deben tener en cuenta en un momento de crisis son⁷:

- Indicadores de gestión: se deben establecer acciones concretas que den cumplimiento a las tareas propuestas, programadas y planificadas con el fin de hacer un seguimiento real a la crisis, conociendo que pasa segundo a segundo y realizando los registros pertinentes, de acuerdo a la función que desempeñe cada integrante del proceso.
- Indicadores de evaluación: este indicador permite evaluar el rendimiento que se obtiene de las tareas propuestas, siempre y cuando se sigan adecuadamente; logrando de este modo, el resultados de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que la organización tiene que tener en cuenta en la crisis.

⁶ Ibíd.

⁷ EXCELENCIA EMPRESARIAL. Gestión Indicadores. 2011. [En línea] (http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm) [Citado el 29 de mayo de 2012]

- Indicadores de eficiencia: se refiere a la capacidad que las personas poseen para realizar las tareas encomendadas en el menor tiempo posible. Este indicador es muy importante, puesto que en un momento de crisis lo que se necesita es agilidad mental y física; entre más rápido se lleven a cabo las acciones, bien pensadas, la empresa logrará disminuir el impacto más rápidamente.
- Indicadores de eficacia: plantea las acciones oportunas y adecuadas que se deben llevar a cabo en el momento que es. Si los colaboradores logran aplicar este proceso adecuadamente, seguramente el margen de error en la situación de crisis, disminuirá; logrando mejores resultados para todos aquellos públicos afectados y para la empresa misma.
- Indicadores de cumplimiento: este proceso permite visualizar al final de la crisis, si la situación se manejó adecuadamente o si por el contrario, se descuidaron frentes importantes que crearon gran afectación para la empresa. Analiza globalmente los aciertos y desaciertos de las crisis, su desarrollo y consecuencias en cada ente involucrado.
- “Sensación de pérdida de control: en medio de una crisis se genera 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”⁸. Lo más importante en una situación de crisis es que haya confianza, impartida desde el equipo de trabajo que esté a cargo, para que los demás colaboradores no se sientan impacientes o inseguros de lo que pueda llegar a pasar.

⁸ Ibíd.

Las acciones de planificación y prevención que se tengan propuestas, se deben utilizar con anterioridad, teniendo la certeza de que los colaboradores van a saber cómo, cuándo y de qué forma actuar en el momento más crítico; pues finalmente la inversión financiera o de tiempo que se puede llegar a gastar en la capacitación sobre estos momentos, cuesta menos que afrontar las consecuencias que puede acarrear una crisis, si no es tratada y controlada a tiempo.

- “Foco de atención: si bien es cierto que cuando llega una crisis, 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”⁹.

Las acciones de prevención que se propongan para llevar a cabo en una situación de crisis, no siempre abarcan todos los temas, pues hay algunos que se presentan en el momento mismo de la crisis, por lo cual no se va a tener una guía de cómo proceder. En este caso, se deben visualizar todos los aspectos que se afectarían con el fin de que nada vaya a quedar suelto, porque puede ser eso tan pequeño en lo que no se piensa y se descuida, lo que empeore la crisis y no permita que la empresa logre tener un control y mucho menos una solución futura.

La inclusión de todos los momentos desde su inicio, desarrollo y final son primordiales para obtener buenos resultados y para que con la base de datos que se obtenga del momento, con todas las situaciones detalladas, se puedan seguir creando acciones mejoradas que resuelvan o actúen eficientemente contra situaciones futuras.

⁹ Ibíd.

- “Sensación de persecución: habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar la organización; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la empresa de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos”¹⁰.

Otro factor de suma importancia en todo este proceso, son las responsabilidades y hasta qué punto se deben acarrear, pues lo primero que hay que tener en cuenta es que la situación puede ocurrir por cualquier motivo, así que no se deben estar buscando responsables para salirse rápidamente del problema. Por el contrario, la aceptación de los errores y querer corregirlos son la mejor opción para recuperar la confianza y hacer las cosas adecuadamente, teniendo precaución ante entes externos que casi siempre están inmersos en la crisis, sin que la empresa se dé cuenta.

Pues uno de esos entes son los medios de comunicación, los cuales buscan constantemente averiguar qué ocurre, pero muchas veces empeoran la situación porque su divulgación no siempre la hacen en el momento oportuno. Es por esto, que conviene mantener la calma y hacer las cosas paso a paso para que nada se vaya a pasar por alto y mucho menos llegar a fuentes externas en el momento menos adecuado.

- “Pánico: las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que 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”¹¹.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la mejor herramienta contra un momento de crisis es efectivamente, contar con un manual que capacite a los colaboradores de la organización, todo esto con el fin de que no haya pánico ni inseguridad del futuro que llegaría a vivir la empresa, pues las consecuencias muchas veces afecta a más de uno.

En este caso, serían muchos los afectados, desde el personal interno que depende económicamente del sueldo que gana de la empresa, hasta los públicos externos que se relacionen con ella, pues reciben productos o servicios provenientes de la organización. Nunca se sabe el grado de afectación hasta que se ven las consecuencias que deja el momento, pero siempre que se tomen medidas oportunas el impacto en todos, será de menor nivel.

- “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”¹².

La empresa debe pensar en su futuro, por eso debe saber tomar las decisiones en un momento de crisis porque una mala opción podría acabar con su reputación, credibilidad y hasta llegar a su pérdida total. Las acciones que emprenda en el presente, sea en el ámbito que sea, siempre deben direccionarse hacia el desarrollo y crecimiento de todos sus componentes; el de sus procesos y el de su talento humano porque finalmente si no se capacita el segundo factor, la empresa no va a obtener los mejores resultados.

¹² Ibíd.

Siempre que se tenga un equipo confiable de trabajo, en que las personas se sientan satisfechas porque la organización vela por ellas, seguramente va a obtener los mejores resultados el día de mañana, sea porque todos actúan conjuntamente para salir de una situación de crisis o porque quieren emprender procesos de mejora continua que se vean reflejados en la productividad de la empresa y en la calidad de vida del colaborador.

Además, en esta característica, los indicadores de gestión también juegan un papel fundamental, pues son a través de ellos que se logran tomar medidas preventivas en el presente para lograr los resultados esperados y adecuados en el futuro.

1.3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS EMPRESARIALES



Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan éstas situaciones de riesgo de manera directa o indirecta; en vista que el componente comunicativo le permitiría a la organización, interactuar minuciosamente con los actores involucrados, para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto que causen estos acontecimientos a los servicios que determinan la actividad del negocio.

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día. Para prepararse ante una situación de crisis, hay que prevenir, lo que significa tener todos los escenarios posibles planteados y planificados y las respectivas actuaciones en función de estos distintos posibles escenarios.

“El uso de la comunicación en cualquier grupo u organización debe ser un proceso continuo para cumplir con un funcionamiento favorable. En el caso de una crisis, la comunicación debe incluir ciertas características para lograr resultados positivos. Si la comunicación resulta un aspecto vital en la cotidianidad de una organización, se vuelve aún más importante en tiempos de crisis”¹³. Por consiguiente, la comunicación sí es un factor que logra mitigar o mejorar los conflictos o las crisis de una organización y, por eso, esta lo que realmente debe hacer es manejarla correctamente, divulgando la información a sus colaboradores y procesos a través de los medios correspondientes y de la forma más eficaz.

“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 poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día”¹⁴. Cuando la comunicación entra a tratar cualquier tema de crisis es muy valioso que el direccionamiento que le dan a la información y de la manera que la presentan a los públicos, sea adecuada porque una mala percepción del público hacia la empresa, podría afectar su credibilidad; pues es a través de la imagen que proyecta y de la confianza que imparte a las personas que estas creen en ella y por eso consumen sus productos o servicios.

¹³ REVISIÓN DE LA LITERATURA. Capítulo II “Estado del conocimiento en gestión de la crisis” México.

¹⁴ ALCAT, Enrique. Crisis empresariales “Gestión de la crisis”. España.

Además, hay que tener en cuenta que las crisis llegan en el momento menos pensado, pero la organización debe estar preparada para afrontarla, junto a una comunicación sólida y rápida que actúe tan eficaz y eficientemente que la crisis sólo logre ser un aviso de que hay que aumentar el control en ciertos aspectos.

“El 95 % de las empresas, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10 % de las compañías que padecen algún problema grave, aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas”¹⁵. Casi siempre, cuando las organizaciones creen estar totalmente bien en todos los aspectos es cuando se viene una crisis y la afecta tanto por la falta de prevención que esta no se puede volver a levantar. Por este motivo, cada persona que maneje la empresa y tenga al alcance todas las posibles prevenciones, las debe aplicar porque es más sencillo tratar de afrontar la crisis con bases sólidas que derrumbarse ante ella.

Finalmente, los factores que encierran a la empresa, deben conocer a fondo el tema de crisis, aprendiendo de él y colocando sus habilidades en práctica para que la situación sea menos compleja y difícil de manejar. Una vez se tenga la experiencia de un momento de crisis, los posibles avisos que puedan llegar, ya serán más llevaderos y solucionables, siempre y cuando las personas aprendan de los errores, trabajen en equipo y luchen porque día a día la organización tenga buenos resultados, basados en una comunicación conjunta y transversal que sólo es posible con el esfuerzo de cada uno.

En el proceso de la gestión de la comunicación de crisis, intervienen muchos elementos, como son:

- Los propios actores
- Los públicos destinatarios de la comunicación
- El análisis de los propios medios de comunicación

¹⁵ Ibíd.

- Los mensajes o comunicados
- La anticipación de la toma de posición de la empresa
- La visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación.

Todos estos elementos conviene anticiparlos y tenerlos preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

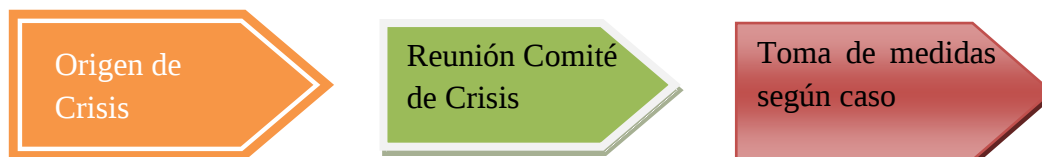
Toda organización debe contar con un Comité de Crisis previamente diseñado y entrenado. Como una de las medidas de urgencia en previsión de una crisis debe reunirse inmediatamente, para dar las primeras instrucciones y sobre todo para transmitir orden y un mínimo de tranquilidad a todos.

SEMÁFORO DE CRISIS



En una situación de crisis lo primero y lo más urgente es tomar las medidas necesarias que procedan en cada caso:

- 1- Avisar a los bomberos; ambulancias; contactar con las familias afectadas
- 2- Llamar a los clientes, proveedores, autoridades.
- 3- Tomar todas las medidas de urgencia necesarias para neutralizar la crisis.



La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite indudablemente, adaptar y jerarquizar las respuestas que hay que dar en el periodo de crisis sabiendo quienes se verán implicados y con qué gravedad.

Una vez tomada pues las medidas más urgentes, el comité de crisis afrontará la comunicación de crisis, teniendo como base de actuación el Plan Preventivo MANUAL DE CRISIS. La ejecución del Plan conlleva la puesta en práctica de unas normas de actuación que han de seguirse en el tratamiento con los medios de comunicación.



Ante una crisis no se debe caer en el olvido de informar con rapidez y precisión a los empleados como público más interesado y como primeros afectados. No obrar de esta forma ayudará a que los rumores se propaguen fácilmente.

1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CRISIS

Los niveles de afectación de una crisis, se suelen estructurar en tres categorías:

Leve = Verde

Medio = Amarillo

Grave = Rojo

Especifican el nivel de gravedad de las determinadas situaciones, los sucesos que se asocian con cada nivel y la actuación comunicativa que estos requieren.

En el nivel verde, la crisis es leve para la organización y existe un menor conocimiento público. (Detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto).

En el nivel amarillo, la detección de variables de riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto. (Detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.)

En el nivel rojo, la crisis es grave, existe amplia notoriedad pública y el final es incierto o incontrolado.

Para el nivel rojo la información debe ser inmediata. En cambio, en los niveles verde y amarillo, la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son conocedores de la situación de crisis.

La principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios



1.5. ETAPAS DE UNA CRISIS

Antes de que se presente una situación de crisis, existen fases previas que si son atendidas y controladas oportunamente por Consorcio EPS, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia. Por lo tanto, las manifestaciones a tratar en un momento de crisis son:

1. “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, aportantes y medios masivos de comunicación”¹⁶.

Esta fase permite a la organización tomar medidas inmediatas, una vez se haya analizado los diferentes procesos y públicos a través de los medios e indicadores de gestión que posee, con el fin de detectar posibles problemas o cambios para corregirlos o mejorarlos y, de este modo, mitigar la crisis o prevenirla.

2. “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”¹⁷.

En esta fase, el uso del manual de crisis es fundamental, puesto que una vez que los colaboradores conozcan los contenidos de éste, podrán actuar de manera adecuada o por lo menos percatada a la hora que llegue una situación compleja. Los medios por los que la empresa tenga actualizados a los públicos de lo que está ocurriendo, también son importantes ya que ellos al estar informados no serán tomados por sorpresa y no entrarán en un estado de pánico o confusión.

¹⁶ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Etapas de una crisis”. Bogotá, abril de 2010. P. 13.

¹⁷ Ibíd.

“El primer paso para comenzar la etapa de prevención es la de hacer conciencia de los riesgos. Es decir, es indispensable realizar una evaluación de los riesgos que se podrían enfrentar. Debe ejecutarse en primer lugar una auditoria de los riesgos conocidos y posibles que se puedan sufrir, evaluar las circunstancias actuales para poder delimitar los peligros que pudieran suscitarse. Es muy recomendable en ocasiones, el realizar simulacros para establecer los posibles escenarios a los que habría que enfrentarse”¹⁸.

Para que la empresa conozca los riesgos por los que puede estar pasando, tiene que poner a disposición todos sus medios internos y externos con el fin de detectar oportunamente el motivo de la crisis, actuando junto a todo su personal rápido y directamente en el problema. Asimismo, el que la organización y sus colaboradores, conozcan los posibles escenarios donde se puede dar un problema es de suma importancia, por cuanto al conocer más a fondo el entorno y las circunstancias, más fácil será afrontar la situación en el momento verdadero.

3. “Gestión (Comunicación): 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”¹⁹.

Son muchos los públicos que pueden salir afectados en estas situaciones y, por ende, la organización debe tomar medidas inmediatas tanto para minimizar el impacto en las personas como para que la credibilidad y reputación de la marca no se vean tan involucradas. La percepción de una empresa es un factor relevante porque es así que poco a poco se van posicionando ya que le han brindado a las personas confianza y satisfacción; por tal motivo, la percepción siempre debe ser buena y no es apropiado dejarla dañar por una situación de crisis que si se deja trascender mucho, podrá perjudicar y destruir en un instante, todo el esfuerzo que durante años la organización trabajó.

¹⁸ MANUAL DE CRISIS. Capítulo 2: “El manejo de crisis el papel de la comunicación”. España. Pág. 3.

¹⁹ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Etapas de una crisis”. Bogotá, abril de 2010. P. 13.

4. “Contención o control: de surgir la crisis en dependencias específicas de la empresa, se tratará en lo posible de 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”²⁰.

El flujo de información en una organización es vital para el buen funcionamiento de la misma, por esto, el tomar medidas adecuadas para difundirla, será la vía directa para que las personas actúen y ejerzan pensamientos como debe ser, seguros y posicionados sobre sus acciones.

Pero esto no es suficiente para que la comunicación se dé correctamente ya que debe existir una estructura jerárquica por donde fluya la información con el fin de que no todos crean que tienen el poder de decir o hacer; puesto que en una empresa los niveles de decisión van estructurados, logrando que la información más importante llegue hasta un punto y de ahí para adelante, hacia los colaboradores debe llegar de diferente manera, pero con la misma intencionalidad. No todos tienen la capacidad de control para manejar información relevante y que muchas veces genera poder en quien la tenga.

5. “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”²¹.

Una vez la empresa obtenga los resultados que se dieron pasada la crisis, tiene que trabajar en ellos y crearles indicadores de gestión para seguirlos monitoreando, con el propósito de que estos ejes afectados tengan una mejora continua y no se vuelva a presentar la afectación en ellos, puesto que otra crisis no arrojaría buenos resultados en un mismo punto y más si la organización los está trabajando con anterioridad.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

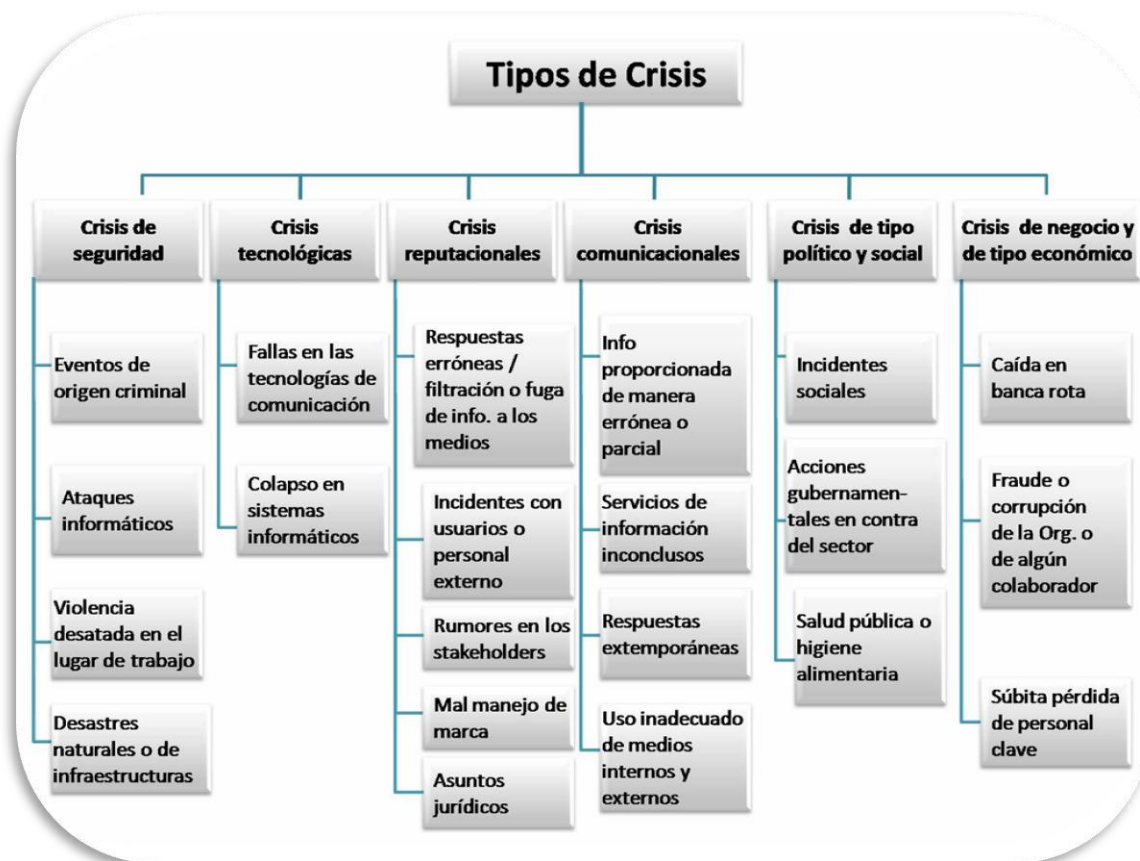
Asimismo, realizar tablas y estadísticas sobre los resultados, es siempre una buena opción para que la organización pueda visualizar globalmente la situación, los puntos y públicos afectados, los medios utilizados, los resultados del momento y el seguimiento oportuno que la empresa debe realizar para obtener mejores resultados.

6. “Aprendizaje. 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”²².

La etapa final es la que tiene más peso, puesto que si la empresa no tiene seguimiento sobre la situación que ocurrió, básicamente todo el esfuerzo que haya hecho por controlarla en el presente, será perdido. De este modo, debe realizar una evaluación ante todos los públicos que estuvieron inmersos en la crisis, para saber qué nivel de afectación tuvieron, cómo manejaron la situación y qué actitudes sobresalieron; todo esto con el propósito de saber en qué puntos debe capacitar a las personas más fuertemente para obtener mejores niveles de actuación en próximas crisis.

²² *Ibíd.*

2. TIPOLOGÍA DE CRISIS



Tipos de Crisis en las Organizaciones

Se debe distinguir entre las crisis internas y las externas. Muchas veces no se consideran crisis los conflictos que se producen en el interior de las organizaciones, porque muchos de ellos no trascienden a la opinión pública y no se publican en los medios de comunicación. Sin embargo, las crisis internas deben ser tratadas igual que las demás.

En las EPS del Consorcio, se identificaron los diferentes factores que podrían desencadenar crisis tanto a nivel interno, como externo. En consecuencia, se proponen algunas categorías:

2.1. CRISIS DE SEGURIDAD: son aquellas acciones que afectan la seguridad en todas las sedes y/o puntos en donde tiene presencia la Organización, como: secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.

Las crisis de seguridad son principalmente acciones premeditadas, diseñadas para hacer daño a la Organización y/o a sus trabajadores. En éstas se puede ver afectada la seguridad informática, la seguridad en las instalaciones o propiedades y la seguridad humana.

Una organización puede tener ataques de seguridad:

- Internos y externos
- Computacionales y físicos

En Consorcio, los posibles escenarios de este tipo de crisis son:

- **Eventos de origen criminal:** amenaza o uso de violencia contra el personal o la propiedad, para crear miedo o intimidar a la organización con el fin de lograr algún objetivo.

En esta clase de ataques, los daños causados para la organización, serían severos (pérdida de vidas, propiedades y activos financieros).

- **Ataques informáticos:** debido a fallas en la seguridad tecnológica, se puede desatar una infiltración computacional, entrada de hackers a los sistemas de la Organización, que pueden ingresar a las bases de datos, ocasionando la pérdida de información o cambios en la misma, éstos ataques también producirían la caída de sistemas o bloqueos de aplicativos vitales para el normal funcionamiento de la Empresa.

- **Violencia desatada en el lugar de trabajo:** la integridad física de algún colaborador, puede verse amenazada cuando es víctima de un acto violento protagonizado por algún familiar, trabajador, ex trabajador o personal general.

Este escenario, se puede desatar debido a eventos en el trabajo como: despidos, sanciones disciplinarias, discusiones, etc., y eventos personales: cuando existen relaciones extra laborales entre colaboradores, que desatan discusiones por divorcio, custodia de hijos, y otros conflictos de índole personal.

- **Desastres naturales o de infraestructuras²³:** cualquier evento de carácter severo que pueda producir daños a la Organización, ocasionando pérdidas físicas y humanas. La principales causas de este tipo de crisis son:
 - Fenómenos naturales: tormentas, inundaciones y otros eventos relacionados con el clima; al igual que sismos y actos no previsibles.
 - Medio ambiente: ruptura de cañerías, espacios físicos ergonómicos, emisión accidental de gases, contaminación del agua o hacia el aire, de cualquier sustancia que pueda amenazar la salud, seguridad y bienestar de los usuarios, beneficiarios o funcionarios de la empresa.
 - Desastres: incendios, explosiones y derrumbes de edificios, daños en carreteras, interrupciones de servicios públicos o cualquier suceso que amenace la infraestructura de la organización e interrumpa la oportuna prestación de sus servicios.

²³ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Tipificación de las crisis”. Bogotá, abril de 2010. P. 17.

Todas las situaciones ambientales o de infraestructura como las analizadas anteriormente, son crisis que en la mayoría de los casos, toman a la empresa por sorpresa o por lo menos son ocasionadas por factores diferentes a una discusión, un problema de relaciones o una ruptura en los procesos.

En estos casos, la organización debe tomar medidas de seguridad en cuanto a su infraestructura y mantenimiento de las mismas, velando porque estén en buenas condiciones y evitando un problema que se puede monitorear. Por el otro lado, las situaciones ambientales son totalmente inesperadas, en las cuales el hombre no puede decidir, pero por lo menos, la empresa puede tomar medidas de precaución para aquellas situaciones que sean más fáciles de controlar como el exceso de lluvia o un plan de emergencia contra los sismos; estas capacitaciones son posibles a pesar de que no puedan manejar el daño futuro en su totalidad.

2.2.CRISIS TECNOLÓGICAS: en Consorcio, la tecnología es una de las bases que soportan tanto la gestión administrativa, como la prestación de servicios brindados a los usuarios de las dos EPS. Se desencadenan varios escenarios de crisis relacionados con los sistemas tecnológicos como:

- **Fallas en las tecnologías de comunicación:** debido a que los sitios web de las EPS son de carácter transaccional, el colapso de estas redes, ocasionarían problemas de comunicación entre las marcas y sus usuarios. Sumado a ello, la intrusión de usuarios no autorizados y de personal sin la debida formación en el manejo especializado de las páginas web, pueden ocasionar la alteración de material informativo.
- **Colapso en sistemas informáticos:** la caída de los sistemas tecnológicos que soportan la gestión administrativa de la Organización, ya sea por causa de equipos obsoletos, errores técnicos, o virus informáticos; retrasarían o colapsar procedimientos vitales para el normal funcionamiento de las EPS, afectando la prestación de los servicios de cara a los usuarios.

2.3.CRISIS REPUTACIONALES: corresponden a cualquier incidente que pueda afectar la imagen corporativa y la reputación del Consorcio con sus públicos de interés. Los escenarios que desencadenaría este tipo de crisis son:

- **Respuestas erróneas a los medios masivos de comunicación, filtración o fuga de información errada o perjudicial:** en los momentos donde se tenga contacto con los medios masivos de comunicación, las respuestas dadas son las que determinan la buena relación con los mismos. En este aspecto, la Organización debe ser mesurada y estratégica para evitar la filtración de información que pueda transmitirse masivamente, afectando la imagen corporativa ante sus públicos de interés.
- **Incidentes con usuarios o personal externo:** teniendo en cuenta el sector en el que se mueve la Organización, es fundamental que se trabaje continuamente en mantener una buena relación con los usuarios y el personal en general, pues incidentes producidos por negligencia de colaboradores y/o a fallas en la prestación de los servicios de las EPS, generan escándalos de usuarios o de personal externo, que afecten la reputación de la Empresa.
- **Rumores en los stakeholders:** la percepción que tengan los públicos de interés a cerca de la Organización, es la base para tener y una buena reputación. Una experiencia negativa genera malas opiniones en los usuarios de cualquiera de las EPS, produciendo un “voz a voz”, donde de manera informal se divulga una información que perjudica la imagen y el posicionamiento de las marcas.
- **Mal manejo de marca:** propiciar un inadecuado manejo de la marca de cualquiera de las EPS, y distribuirla en forma indiscriminada sin investigar las razones e implicaciones de su uso, puede generar riesgos de publicidad engañosa ante los usuarios, los clientes potenciales y los medios masivos de comunicación.
Omitir el procedimiento de uso de la marca que propone el Manual de Identidad Corporativo, implica dichas consecuencias, además de la utilización de la marca, sin previa autorización.

- **Asuntos jurídicos:** cuando la Organización es acusada por actuar de manera inmoral o no ética, es porque alguien no está conforme con la prestación de sus servicios. En este escenario, las EPS del Consorcio, individual o conjuntamente, se verían involucradas en asuntos jurídicos tales como tutelas, denuncias, plagios, etc., que afectan la reputación y dañan la imagen en los usuarios y/o público general.

2.4.CRISIS COMUNICACIONALES: divulgación de información, errónea, distorsionada, mal intencionada, inexacta, incompleta, difusa o compleja, que se genere interna o externamente y que propicie un terreno para situaciones críticas en el Consorcio. Los escenarios son:

- **Información proporcionada de manera errónea o parcial:** brindarle información segura y exacta a los usuarios que recurren a los canales de contacto, como medio de respuesta ligera; es una finalidad puntual que se empieza a ver amenazada precisamente por la inmediatez para brindar el servicio y el contenido de la información que se facilite. De la destreza del asesor y su nivel de conocimiento acerca de los procesos de cada EPS, preferiblemente actualizado, dependerán para sortear crisis de desinformación masiva entre los usuarios que diariamente recurren a estos medios.
- **Servicios de información inconclusos:** todos los colaboradores de las dos EPS, son potencialmente poseedores de información y facilitadores de la misma cuando alguien lo requiera, sin necesidad de cumplir una función de asesor. Responderían a una necesidad de guía general cuando se crucen con los diversos públicos dentro y fuera de la Organización, cuando eso ocurre es propensa una crisis de no informar y representar de manera idónea la imagen corporativa de la Empresa ante los usuarios; todo a causa de un nivel de capacitación que no llene las expectativas.

- **Respuestas extemporáneas:** se refiere principalmente a los tiempos que se emplean en las EPS, para dar respuestas o soluciones a los usuarios. Para ello, se deben llevar a cabo seguimientos que permiten indagar el por qué de la demora en las respuestas y la satisfacción que las mismas proporcionan a los usuarios.
- **Uso inadecuado de medios internos y externos:** los medios de comunicación, son los principales mecanismos de intercambio comunicacional entre los públicos internos y externos de la Organización. Son los que lideran la difusión y recepción de la imagen y en ellos radica la prevención o manejo eventual de una crisis informativa, de mensajes tergiversados, de publicidad engañosa o ataques mediáticos por intereses determinados.

2.5. CRISIS DE TIPO POLÍTICO Y SOCIAL: todas las decisiones gubernamentales, acontecimientos políticos y conflictos sociales que afecten a la Organización, y/o el sector en el que se desenvuelve. Entre los posibles escenarios se encuentran:

- **Incidentes sociales:** las huelgas o manifestaciones en general como disturbios, protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, producidos en donde se ubican tanto las Sedes Administrativas como los Centros de Atención, pueden poner en peligro a los colaboradores y a los usuarios de las EPS, perjudicando o impidiendo el correcto funcionamiento de la prestación de sus servicios.
- **Acciones gubernamentales en contra del sector:** este escenario de crisis se presenta cuando decisiones de índole gubernamental, producidas por coyunturas nacionales o del sector, afectan el funcionamiento o la existencia de cualquiera de las dos EPS que integran el Consorcio.

- **Salud pública o higiene alimentaria:** cualquier situación que redunde en enfermedades e infecciones producidas por contaminación de aguas, aire, brotes epidémicos, etc., que puedan llegar a afectar la salud de los colaboradores y usuarios de las marcas del Consorcio.

2.6.CRISIS DE NEGOCIO O DE TIPO ECONÓMICO

- **Caída en banca rota:** situación en la que la Organización, cae en iliquidez y no puede financiar el negocio, este escenario de crisis, puede producirse por el mal manejo de sus recursos financieros, generando deudas y gastos superiores a sus ingresos.
- **Fraude o corrupción de la Organización o de alguno de sus colaboradores:** la peor crisis que la empresa encara es la que uno de los suyos produce. Cuando algún colaborador aprovecha la confianza y el poder para su beneficio personal, actúa de mala fe y/o se involucra de manera consiente en actividades ilegales como corrupción, fraude, robo, etc., puede producir daños en la economía de la Organización, afecta la gestión y el buen nombre de la misma.
- **Súbita pérdida de personal clave:** algunos colaboradores del Consorcio, son claves en el direccionamiento de la Organización, la pérdida inesperada de estas personas, pueden desestabilizar el rumbo que tiene la empresa en este momento, este escenario de crisis es momentáneo y se produce en el lapso de tiempo en que otra persona ocupa formalmente ese lugar.

3. PREPARACIÓN

3.1. COMITÉ DE CRISIS

Los momentos de crisis ameritan que no sólo la empresa gestione la creación de un manual de crisis sino que en él, también se dé la realización de un comité de crisis, donde se encuentren las personas que toman decisiones y controlan la situación; además de sus cargos y poder jerárquico en la organización.

Todo esto, con el fin de que la empresa genere una organización y monitoreo de los mandos y de aquella línea jerárquica que los colaboradores deben seguir para no estar confundidos, preguntándole a una y otra persona qué hace o si lo que está haciendo se gestiona bien, sino que se dirija directamente a la persona que en ese caso esté a cargo de un tema o situación específicas. Este proceso asegura un mejor manejo de la crisis.

Para Cervera los componentes de un gabinete de crisis son:

- “Miembros permanentes: Presidente, Director de Comunicación, Asesor Jurídico, Agencia de Comunicación (encargada de gestionar la crisis)”²⁴.

En éste rango, se encuentran los cargos altos de la empresa, quienes toman las decisiones finales en cuanto a la crisis, siempre y cuando tengan junto a ellos, asesores y profesionales en el tema. También son quienes en muchas ocasiones de crisis, colocan la cara ante los diferentes públicos o medios de comunicación para aclarar qué está pasando.

- “Miembros coyunturales: Directores de las Sedes o Divisiones Implicadas, Director de RR.HH., Director de Seguridad Industrial”²⁵.

²⁴ CERVERA, 2004: 320, citado por Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos “Comité de crisis”. Promoción 2006-2008

²⁵ Ibíd.

En este grupo, las organizaciones ubican a aquellos stakeholders que tienen que ver con la crisis porque los tocan de alguna u otra manera. Ellos también interfieren en las decisiones que se vayan a tomar, aportando sus puntos de vista para que la situación de crisis se concluya de la mejor manera y los intereses de cada uno, no se vean afectados en gran medida.

Los dos equipos de trabajo anteriores, básicamente buscan tomar las decisiones adecuadas para el tratamiento de la crisis, decidir qué medios internos y externos son pertinentes utilizar para el manejo de la información, designar el vocero adecuado que brinde la información acordada a los medios de comunicación y demás públicos y, finalmente, establecer qué plan de seguimiento y control, deben manejar contra la crisis presentada.

El manual de crisis del ICETEX expone la siguiente postura ante el comité de crisis: “Debido a que los Comités de Crisis en Comunicaciones en circunstancias complejas demuestran mayor eficacia cuando sus directivas participan activamente para analizar las situaciones, se hace necesario que ellos lideren la toma de decisiones bajo criterios detallados para ejecutarlas con rapidez, recurriendo a la experiencia obtenida desde cada una de sus áreas.

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis recurrirá a su Portavoz Oficial (Presidente a cargo) que emita los comunicados pertinentes con capacidad de expresarse "fluidamente; así mismo, se seleccionarán portavoces auxiliares en virtud del perfil de la crisis cuando esta requiera especificidad”²⁶.

Los procesos en una empresa se realizan de mejor manera, siempre que sus directivos estén a cargo y sepan tomar las decisiones correctas, por esto se hace necesario que si participan de los procesos generales, estén aun más inmersos en un momento de crisis, por cuanto son las personas que conocen mucho más a fondo la organización, todas sus relaciones internas externas y la forma adecuada en que se debe transmitir a todos, la información.

²⁶ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Comité de gestión de la comunicación en situación de crisis”. Bogotá, abril de 2010.

Asimismo, el portavoz en estos casos, es indispensables, pues será la persona encargada de divulgar la información que los medios o personas involucradas necesitan saber; debe ser contundente y claro a la hora de expresar sus ideas, pues no puede dudar de los hechos ante todas las personas que los están escuchando, podría generar desconfianza e inseguridad.

- **Comité de Crisis Consorcio EPS**

Una vez que en Consorcio EPS se ha conformado un comité de crisis, este grupo de personas estará compuesto por un número reducido de miembros, con el fin de asegurar una labor ágil en función de las propias circunstancias. Este Comité permite establecer un marco de contención y tranquilidad durante la crisis, y decidir y cumplimentar los procedimientos en procura de una resolución rápida y eficaz.

Sobre el Comité de Crisis Consorcio, recae el trabajo y la responsabilidad de prevenir y solventar cualquier situación crítica. En épocas de crisis, este grupo de personas están capacitadas y entrenadas para dar comunicaciones oficiales a medios. En ningún caso, personas que no pertenezcan a este Comité, están avaladas para dar declaraciones.

Las funciones de cada uno de los miembros del Comité de Crisis son:

- La dirección, coordinación y toma de decisiones.
- Asignación individual de responsabilidades.
- Responder con capacidad de conocimientos y agilidad en el caso de una reunión urgente.
- Redactar y difundir todos los procedimientos correspondientes a la emergencia.
- Establecer las Responsabilidades de cada uno de sus miembros.
- Servir de enlace entre los distintos procesos de la Organización.

En el Comité de Crisis deberán hacer parte de de forma permanente:

- Dirección Consortio EPS
- Subdirectores
- Gerente Mercadeo
- Gerente Jurídico
- Profesional de Comunicaciones

Dependiendo de la situación que genere la crisis se involucrarán otras personas al Comité.

3.1.1. Comité de crisis Consortio

COMITÉ DE CRISIS CONSORCIO EPS

	Son los primeros en reunirse en caso de que se desate una crisis comunicativa, y darán el direccionamiento si requieren que CONSORCIO EPS, ponga a disposición un vocero o genere algún tipo de comunicado de prensa sobre el tema.
COMITÉ COMFENALCO VALLE	
COMITÉ COMPENSAR	

CORRESPONDENCIA (NIVEL DE CRISIS)

Crisis leve para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis leve para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis local (por EPS)

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

De conocimiento

Afecta a los colaboradores

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

De conocimiento

Afecta a los colaboradores

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

PRIMER NIVEL	DIRECCIÓN	DIRECTORA	Marta de Trujillo
	SUBDIRECTORES	PLANEACIÓN	Nubia Gregoria Espinosa
		ADMINISTRATIVO	Lina María Bustamante
		SALUD	
	GERENCIA MERCADEO	GERENTE	Fanny Cañón Moreno
GERENCIA JURÍDICA	GERENTE	Luis Andrés Penagos	
	SUBPROCESO COMUNICACIONES	PROFESIONAL	Diana Marcela Moreno

SEGUNDO NIVEL	GERENTES SEDE	BOGOTÁ	Alejandro Castro
		VALLE	Diego Fernando Jiménez

	GERENCIA RELACIONAMIENTO CON EL CUENTE	GERENTE	Fanny Cañón
	GERENCIA GESTIÓN HUMANA	GERENTE	
	GERENCIA GESTIÓN HUMANA	GERENTE	
	COM ET CIENTE	GERENTE	
	GERENCIA RELACIONAMIENTO	GERENTE	

TERCER NIVEL	GERENTES SEDE	VALLE	Diego Fernando Jiménez
		VALLE	
		BOGOTÁ	

Crisis leve para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis leve para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis local (por EPS)

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

De conocimiento

Afecta a los colaboradores

Crisis grave para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con menor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

Crisis grave para el negocio, con mayor conocimiento público

3.2. VOCEROS

Una vez que el comité de crisis decida quién va a ser el portavoz que represente a la empresa, estudiando las habilidades que debe tener como: conocer muy bien a la empresa, tener seguridad, confianza, fluidez en la información, agilidad para cualquier cambio, poca distracción, control, tranquilidad, entre otros factores; también debe tener en cuenta que el vocero tiene que conocer ciertas situaciones que se presentan en los momentos de crisis, antes de dirigirse al público.

Algunas situaciones para tener en cuenta según Cervera son:

- “Nunca pensar que el micrófono o la cámara están apagados”²⁷.

El vocero no debe confiar en que los medios son totalmente transparentes, puesto que podrían dejar encendido a propósito algún elemento para grabar lo que el portavoz este diciendo en ese momento, debe ser muy cauteloso en cualquier instante de la entrevista, así esta no haya empezado formalmente; pues una palabra que no se haya querido transmitir, sería fatal para el proceso.

- “Si una entrevista de un medio impreso se va a ilustrar con una fotografía, recomendar que la foto se tome después de la entrevista (para que no ocurra que una imagen sonriente del portavoz acompañe declaraciones “incómodas y difíciles”)²⁸.

El vocero debe ser cauteloso en todos los momentos de la entrevista con los medios de comunicación, al igual que en el punto anterior, no puede dar ningún indicio de confianza o tranquilidad, cualquier factor o acción que haga sin pensar, puede ser aprovechada para distorsionar la verdadera situación.

²⁷ CERVERA, 2001: 331, citado por Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos “Elección del portavoz”. Promoción 2006-2008

²⁸ *Ibíd.*

- “Empezar por lo más importante, es decir, por la conclusión. El periodista recordará siempre las primeras palabras y las trasladará a su crónica o artículo”²⁹.

Además de estar seguro de lo que va a transmitir, el portavoz debe pensar cada palabra que va a decir, no puede si quiera flaquear en algún término porque una mala interpretación, podría darle un giro a lo que realmente quiere decir. Sus conclusiones y frases contundentes, serán las de mayor recordación para todos los públicos.

- “Decir siempre la verdad y mantener una actitud positiva”³⁰.

La empresa ante cualquier circunstancia de crisis, ya sea por razones internas o externas, siempre debe expresar, a través del portavoz, la verdad de lo que está ocurriendo, puesto que los públicos que están afectados o intervienen en este momento, tienen derecho a saber lo que realmente pasa y, de igual manera, es preferible decir la verdad desde el comienzo y no esconder las cosas porque tarde o temprano se saben.

La aceptación de la crisis y de los factores que la ocasionaron es el primer paso para que la empresa salga bien librada del proceso, siempre aceptando la responsabilidad, si es que la tiene y transmitiendo toda la confianza hacia sus públicos, mediante un portavoz sincero y completamente seguro de la situación.

- “No discutir con el periodista, especialmente en ocasiones de emergencia o crisis donde el periodista puede buscar la indignación o la confrontación para argumentar su historia”³¹.

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd.

Una de las principales características del vocero es que mantiene la calma y el control de la situación, debe mantenerse sereno, pues él es, el que finalmente maneja la información; en ninguna medida puede dar paso para que el periodista a cargo del medio, lo indague más allá de lo que él permita y mucho menos mostrarle debilidad o duda ante algún tema. La seguridad y confianza que transmite él mismo es la base para el éxito, no solo de él si no lo que representa una empresa entera: colaboradores, procesos, clientes y, en general, todas las relaciones que mantenga en el presente.

Por otro lado, el manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX, expone qué debe tener en cuenta un vocero:

- “Estructura del mensaje: El mensaje debe ser claro, conciso y oportuno y comprensible para todo tipo de receptores”³².

A pesar de que el portavoz ya tiene una idea clara de lo que le va a informar a los medios, no puede olvidar que el lenguaje y tono que utilice para expresarse es muy importante, por cuanto existe una diversidad en cuanto a los públicos que lo van a escuchar; no todos entienden lo mismo sobre una misma idea, por esto, tiene que ser lo más claro y sencillo posible.

- “Disposición: La disponibilidad es imprescindible. El portavoz debe ser accesible. Las llamadas de los medios deben ser canalizadas inmediatamente hasta el/la responsable de la comunicación. Si este no se encuentra, se le devolverá la llamada cuanto antes”³³.

³² VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Preparación de los portavoces”. Bogotá, abril de 2010. P. 51.

³³ *Ibíd.*

Una vez que el portavoz sea escogido por la organización, debe saber y tener en cuenta en todo el momento de la crisis que hay que estar disponibles porque los medios pueden solicitar una noticia o respuesta en cualquier minuto. Además, al ser escogido como ente representante, no puede desaparecerse, pues el nombre de la marca y empresa son los que están en riesgo; su seriedad y entrega en toda la crisis es fundamental.

- “Explicativo: Si le hacen alguna pregunta que no pueda contestar, explique las razones”³⁴.

El portavoz debe tener la capacidad para responder cualquier tipo de pregunta, pues para eso la organización lo escogió y posteriormente hizo una capacitación en él para que reflejara ante los medios, las mejores respuestas. Pero si en dado caso, le realizarán una pregunta que compromete a la empresa, debe tratar de evitarla, respondiendo las razones de por qué no da respuestas, pues puede que no sea lo más seguro en ese instante.

Igualmente, debe seguir mostrando la seguridad y confianza que lo caracterizan, nada puede ser motivo de distracción o debilidad.

- “Regular comportamientos y atenciones: El portavoz debe cuidar también su aspecto físico, limitar sus gestos al mínimo y tratar con amabilidad al entrevistador”³⁵.

Es importante que la empresa tenga en cuenta que también deben capacitar al vocero en cuanto a las expresiones corporales, pues este tipo de lenguaje no verbal, también expresa y en varias ocasiones puede decir mucho más que las palabras.

El portavoz debe trabajar en su aspecto físico, tanto en su limpieza y presentación como en las acciones que emite su cuerpo inconscientemente ya que éstas, algunas veces son traicioneras, así el vocero no lo crea y son fundamentales para que el mensaje real, se transmita de la forma adecuada y direccionada que pretende la organización.

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

- **Voceros Consorcio**

El portavoz de Consorcio EPS, es la persona que da la cara ante la opinión pública. Es la imagen de la empresa ante los medios de comunicación. Para el caso de Consorcio EPS, de acuerdo a la naturaleza de la crisis, las Cajas tomarán la decisión acerca de si el vocero que dará declaraciones pertenece a la Caja o deberá ser directamente del Aseguramiento en Salud. Para el segundo caso, en Consorcio habrá un portavoz según el tema a tratar. Ejemplo: casos de tutelas, trámites legales, el portavoz oficial será el Gerente Jurídico.

Para los casos mayores, generalmente el portavoz encargado será la Dirección de Consorcio, para el caso de las regionales los Gerentes de Sede. De cara a los colaboradores el portavoz podrá ser la Subdirección Administrativa o la Gerencia de Gestión Humana.

El portavoz de Consorcio EPS tiene el deber de:

- Informar oportunamente
- Decir la verdad
- Explicar el hecho cuando se requiera
- Ser constante en atender a los medios
- Despejar dudas respecto a su actividad
- Respetar a los representantes de los medios

Tiene el derecho a:

- Rectificar
- Guardar silencio sobre asuntos confidenciales
- Conceder la entrevista en exclusiva

VOCEROS CONSORCIO EPS

Dirección Consorcio EPS				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
				
Marta Sofía Giraldo de Trujillo				

Subdirectora de Planeación				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
	- Habló bien de su organización - Conocimiento - Evitó temas diferentes. - Calidez Humana	Más seguridad	- Tener más tranquilidad a la hora de hablar - Resumir, ser más concreta	- Retomar la entrevista si no se siente cómoda - Si no se siente cómodo con la pregunta, tomarse el tiempo para responder.
Nubia Gregoria Espinosa				

Subdirectora Administrativa				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
	- Buen manejo de cifras e información - Seguridad - Certeza en los datos - Contra-pregunta	- Poca fuerza en la voz y reducir la velocidad al hablar. - Manejar la expresión facial que se nota con diferentes preguntas	- No engancharse con las preguntas. - Mayor tranquilidad al hablar - Practicar previo a la entrevista.	- Pensar con calma lo que se va a responder - Tomarse el tiempo para realizar la declaración - Retomar la entrevista si no se siente cómoda.
Lina María Bustamante				

Gerente Mercadeo				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
 Fanny Cañón Moreno				

Gerente Jurídico				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
 Luis Andrés Penagos	- Seguridad - Tranquilidad - Confianza - Credibilidad - Es cercano al usuario	- Debe reducir la velocidad al hablar. - No dar más información de la solicitada - Intenta confundir al periodista	- Ojo con el manejo de las manos. - Valerse de datos, hechos y cifras. - Reiterar en la entrevista los temas humanos	- No dar declaraciones off de record - Retomar la entrevista si no se siente cómodo. - Documentarse adecuadamente antes de realizar declaraciones.

Gerente Sede Bogotá				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cciones Consorcio
 Alejandro Castro Guerra	- Disposición - Tranquilidad al hablar - Información clara	- Duda en responder - Se deja llevar por los nervios	- Evitar que el periodista insista en un mismo tema. - Cerrarlo y concluirlo más rápido - Mostrar tranquilidad ante el periodista cuando es atacado.	- No dejarse agredir de los periodistas, delimitar la entrevista. - Documentarse adecuadamente para dar declaraciones. - Retomar la entrevista si no se siente cómodo

Gerente Sede Valle				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES Juan Roberto Vargas	RECOMENDACIONES Cctones Consorcio
 Diego Fernando Jiménez	• Conoce su tema, lo domina. • Concreto	• Poca expresión corporal • Falta de carisma para mejorar la credibilidad. • Mejorar fuerza en la voz	• Ser más amable con los periodistas. • Cercanía con ellos. • Evitar mostrarse tímido ante cámara.	• Demostrar mayor seguridad en el tema tratado. • Documentarse adecuadamente para dar declaraciones. • Retomar la entrevista si no se siente cómodo • Practicar antes de dar una declaración

3.2.1. Directorio de voceros

MANEJO DE CRISIS CONSORCIO

LISTA DE CONTACTOS DE EMERGENCIA

Contactos Internos

Nombre	Marta Giraldo de Trujillo		
Cargo	Directora Consorcio		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	4285088	Extensión	21001
Teléfono celular	318 265 4777		
E-mail	msgiraldot@aseguramientosalud.com		

Nombre			
Cargo	Subdirección Salud		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	25777
Teléfono celular			
E-mail	-		

Nombre	Nubia Gregoria Espinosa		
Cargo	Subdirección de Planeación		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	25777
Teléfono celular	3182654773		
E-mail	ngespinosa@aseguramientosalud.com		

Nombre	Lina María Bustamante		
Cargo	Subdirectora Administrativa		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		

Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	25894
Teléfono celular	3176424334		
E-mail	lbustamante@aseguramientosalud.com		
Nombre	Luis Andrés Penagos		
Cargo	Gerente Jurídico		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	25777
Teléfono celular	3176424323		
E-mail	lbustamante@aseguramientosalud.com		

Nombre	Alejandro Castro		
Cargo	Gerente Sede Bogotá		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	
Teléfono celular	3176424285		
E-mail	acastro@aseguramientosalud.com		

Nombre	Diego Fernando Jiménez		
Cargo	Gerente Sede Valle		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	8862727	Extensión	22308
Teléfono celular	3182654769		
E-mail	dfjimenezr@aseguramientosalud.com		

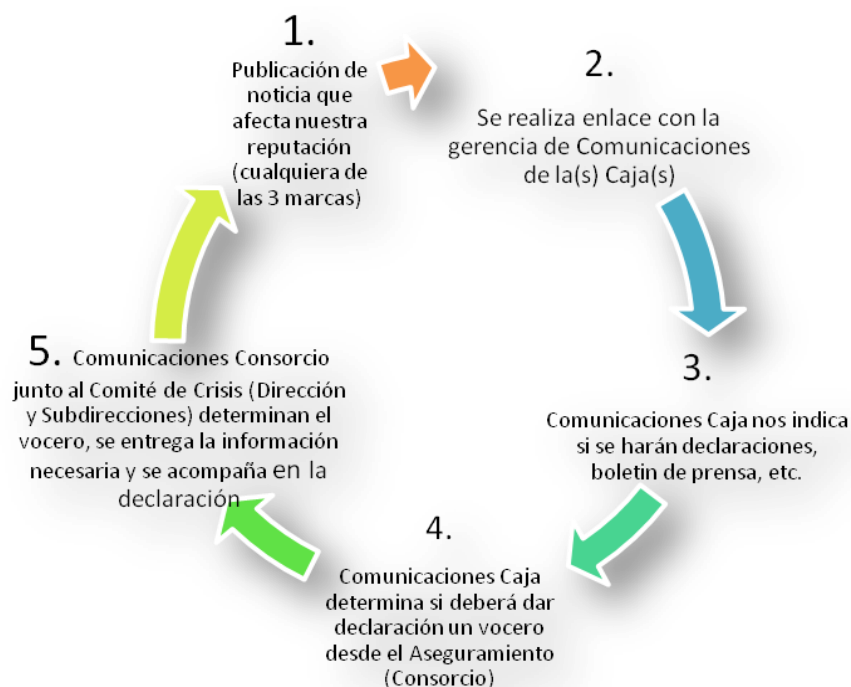
Nombre	Fanny Cañón Moreno		
Cargo	Gerente de Mercadeo		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	24560
Teléfono celular	3182654246		

E-mail	fcanonm@aseguramientosalud.com
---------------	--

Nombre	Diana Marcela Moreno Montoya		
Cargo	Profesional de Comunicaciones		
Empresa	Consorcio EPS, Compensar y Comfenalco Valle		
Teléfono oficina	428 50 88	Extensión	25740
Teléfono celular	3166931686		
E-mail	dmmorenom@aseguramientosalud.com		

3.3. PROCESO DE CRISIS CONSORCIO

En Consorcio EPS, el proceso para manejar una crisis es el siguiente:



- Es necesario sensibilizar a la Organización, que únicamente el equipo de Comunicaciones es quien debe tener contacto con los medios de comunicación y generar enlaces.
- Comunicaciones Consorcio dará aviso al Comité de Crisis, siempre que se presente alguna. (monitoreo diario a medios de comunicación)
- El Comité definirá si las medidas a tomar y el involucramiento de los voceros oficiales.
- Inmediatamente se debe definir el medio de respuesta (comunicado - vocero o ambos).

- Contactar con el medio de comunicación para dar respuesta oportuna y clara.
- Hacer seguimiento a la noticia.

Actividades que se llevan a cabo al producirse la crisis en Consorcio EPS

- Enlace con el jefe de comunicaciones de las Cajas
- Reunión del Comité de Crisis Consorcio EPS
- Recepción de la información básica.
- Reunión y confrontación de los hechos, para determinar el alcance de la crisis.
- Contacto estrecho con (clientes, proveedores, entes de control).
- Control de la información a los Medios.
- Determinar las acciones correctivas necesarias para el seguimiento del procedimiento determinado por la Empresa.

3.3.1. Acuerdos sobre el manejo de crisis con las cajas

- **Compensar**

La Gerencia de Comunicaciones de Compensar, a través de su agencia de medios, pondrá en conocimiento de Consorcio, algún tipo de información que afecte a la EPS. Consorcio realizará el levantamiento de la información oficial para dar respuesta, estará encargado de redactar los comunicados de prensa o informará al vocero oficial para dar declaraciones. Comunicaciones Compensar hará el contacto con el medio por el cual se generó la crisis y creará el contacto para dar la información.

Manejo de Marca

- Comunicaciones Compensar da los lineamientos para el uso correcto de imagen y marca.
- Comunicaciones Compensar, comparte información, imágenes y otros para la elaboración de piezas del Aseguramiento en Salud.
- Comunicaciones Compensar, da el visto bueno, siempre que se diseñe alguna pieza de cara al público externo verificando el uso correcto de imagen y marca.
- Comunicaciones Compensar, se compromete a informar a Comunicaciones Consorcio de cualquier evento o solicitud de medios de comunicación respecto a temas de Compensar EPS.

Manejo de crisis

- a). El canal oficial de comunicación es el Departamento de Comunicaciones Compensar.
- b). Al presentarse un caso que afecte la reputación de la EPS, el Departamento de Comunicaciones Compensar, notifica la novedad a Comunicaciones Consorcio.
- d). Modos de respuesta: vía telefónica o escrita por correo electrónico ó entrevista.
- c). El Departamento de Comunicaciones Compensar, definirá el vocero oficial. Comunicaciones Consorcio, se encargará de realizar los contactos y enterar a los voceros establecidos dentro del Consorcio. En todo caso, Comunicaciones Compensar, es quien define el vocero que dará la entrevista a medios.

- **Comfenalco Valle**

El canal oficial de comunicación es la jefatura de comunicaciones y relaciones públicas, a través de ella la organización se enterará o se pronunciará sobre noticias o denuncias publicadas en medios de información como la prensa, radio, televisión o medios electrónicos. En caso de cualquier crisis, el área de Comunicaciones junto a la Dirección de Servicios de Salud diseña el plan y directrices a seguir. Consorcio realizará el levantamiento de la información oficial para dar respuesta, estará encargado de redactar los comunicados de prensa o informará al vocero oficial para dar declaraciones. Comunicaciones Comfenalco Valle, hará el contacto con el medio por el cual se generó la crisis y realizará el contacto para dar la información.

Manejo Marca

Comunicaciones Comfenalco Valle:

- Da los lineamientos para el uso correcto de imagen y marca.
- Comparte información, imágenes y otros para la elaboración de piezas del Aseguramiento en Salud.
- Da el visto bueno, siempre que se diseñe alguna pieza de cara al público externo verificando el uso correcto de imagen y marca.
- Comunicaciones Comfenalco Valle, dispondrá espacios para la publicación de la revista LAZOS, al cual asistirá el profesional de Mercadeo.

Manejo de crisis

- a). El canal oficial de comunicación es la jefatura de comunicaciones y relaciones públicas de Comfenalco Valle.
 - b). Al presentarse un caso que afecte la reputación de la EPS, el Departamento de Comunicaciones Compensar, notifica la novedad a Comunicaciones Consorcio.
 - c). Modos de respuesta: vía telefónica o escrita por correo electrónico ó entrevista.
 - d). El Departamento de Comunicaciones Compensar, definirá el vocero oficial. Comunicaciones Consorcio, se encargará de realizar los contactos y enterar a los voceros establecidos dentro del Consorcio.
- ❖ En todo caso, Comunicaciones Comfenalco Valle, es quien define el vocero que dará la entrevista a medios.

4. MANEJO DE CRISIS

4.1. DETECCIÓN DE INCIDENTES O SITUACIONES DE CRISIS

Al reconocer una noticia que probablemente genere una crisis comunicativa, es importante detectar el tipo de crisis que se enfrenta del siguiente listado o guía:

- Crisis de seguridad
- Crisis tecnológica
- Crisis reputacional
- Crisis comunicacional
- Crisis de tipo político o social
- Crisis de negocio o económico

4.2. DETERMINAR EL TIPO DE RIESGO QUE REPRESENTA LA NOTICIA O EVENTO

Realizar un análisis lógico y breve acerca del momento en el que se encuentra la crisis de acuerdo al riesgo que representa para el negocio versus el conocimiento que se tiene en los medios sobre la misma basados en los cuadrantes así:



4.3. CONVOCATORIA DEL COMITÉ DE CRISIS

El equipo de Comunicaciones enciende las alertas y da convoca al Comité de Crisis, buscando:

- Informar al público y a las partes interesadas: socios, clientes, proveedores, autoridades.
- Establecer canales de información pública: líneas telefónicas, página web.
- La empresa de estar visible y accesible todo el tiempo.
- Mensajes: claros, honestos, uniformes y sustentables con datos sustentables y comprobables.

5. ACTIVACIÓN DEL MONITOREO

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis se implementa para proteger los principios y las políticas de la empresa, en este caso el Consorcio Comfenalco Valle y Compensar, frente a contextos adversos inesperados. Es una herramienta que aunará esfuerzos entre los funcionarios y entidades adscritas al Consorcio, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa honesta y transparente entre los públicos y los medios masivos de comunicación; así mismo, para evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la marca y de los servicios de salud que con ella se adelantan.

5.2. 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, se estructurará una guía para formar a los voceros de la organización, según requiera la situación:

- “Estructura del mensaje: el mensaje debe ser claro, conciso y oportuno y comprensible para todo tipo de receptores”³⁶.

A pesar de que el portavoz ya tiene una idea clara de lo que le va a informar a los medios, no puede olvidar que el lenguaje y tono que utilice para expresarse es muy importante, por cuanto existe una diversidad en cuanto a los públicos que lo van a escuchar; no todos entienden lo mismo sobre una misma idea, por esto, tiene que ser lo más claro y sencillo posible.

³⁶ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Preparación de los portavoces”. Bogotá, abril de 2010. P. 51

- “Disposición: la disponibilidad es imprescindible. El portavoz debe ser accesible. Las llamadas de los medios deben ser canalizadas inmediatamente hasta el/la responsable de la comunicación. Si este no se encuentra, se le devolverá la llamada cuanto antes”³⁷.

Una vez que el portavoz sea escogido por la organización, debe saber y tener en cuenta en todo el momento de la crisis que hay que estar disponibles porque los medios pueden solicitar una noticia o respuesta en cualquier minuto. Además, al ser escogido como ente representante, no puede desaparecerse, pues el nombre de la marca y empresa son los que están en riesgo; su seriedad y entrega en toda la crisis es fundamental.

- “Explicativo: si le hacen alguna pregunta que no pueda contestar, explique las razones”³⁸.

El portavoz debe tener la capacidad para responder cualquier tipo de pregunta, pues para eso la organización lo escogió y posteriormente hizo una capacitación en él para que reflejara ante los medios, las mejores respuestas. Pero si en dado caso, le realizarán una pregunta que compromete a la empresa, debe tratar de evitarla, respondiendo las razones de por qué no da respuestas, pues puede que no sea lo más seguro en ese instante.

Igualmente, debe seguir mostrando la seguridad y confianza que lo caracterizan, nada puede ser motivo de distracción o debilidad.

- “Regular comportamientos y atenciones: el portavoz debe cuidar también su aspecto físico, limitar sus gestos al mínimo y tratar con amabilidad al entrevistador”³⁹.

Es importante que la empresa tenga en cuenta que también deben capacitar al vocero en cuanto a las expresiones corporales, pues este tipo de lenguaje no verbal, también expresa y en varias ocasiones puede decir mucho más que las palabras.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

El portavoz debe trabajar en su aspecto físico, tanto en su limpieza y presentación como en las acciones que emite su cuerpo inconscientemente ya que éstas, algunas veces son traicioneras, así el vocero no lo crea y son fundamentales para que el mensaje real, se transmita de la forma adecuada y direccionada que pretende la organización.

Actuaciones Inadecuadas de los Portavoces

- ✓ Especular o hacer conjeturas. Si no sabe la respuesta, dígalo.
- ✓ Contestar, sin total seguridad, a los requerimientos informativos del periodista.
- ✓ Ocultar información y responder con falsedad.
- ✓ Mostrarse hostil. La accesibilidad y la sinceridad son claves.
- ✓ Vetar determinados medios o periodistas. Cada caso requiere una valoración especificada de todos los medios.
- ✓ Negar sus errores. Explique cómo se originó el problema, cómo ha sido controlado y qué ha hecho para que no se repita en lo sucesivo.
- ✓ Mostrarse demasiado abatido. Trate de construir serenidad y preocupación.
- ✓ Esperar a que otras fuentes relacionadas con una crisis se le adelanten. Sea el primero en informar.
- ✓ Trabajar en solitario. La colaboración de todo el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis es fundamental.

Manejo de la información por parte del portavoz

- Televisión:
 - La preparación: tenga en cuenta que los públicos son muy diversos: de todas las clases sociales, de diferente formación intelectual y de distintas ideologías.
 - El mensaje: el lenguaje debe ser claro y directo, pero sin recurrir a expresiones vulgares o coloquiales. Tampoco se recomienda el uso de palabras técnicas, cultas y especializadas porque puede que el receptor no entienda lo expuesto.

Una de las máximas televisivas es la brevedad, todo lo que se pueda designar con una palabra, es mejor que con dos. En este caso. “Lo bueno, si es breve, es dos veces bueno”.

La televisión es un medio de inmediatez, para transmitir esa imagen se utilizará el tiempo presente en la conversación. Es recomendable repetir más de una vez el mensaje clave y evitar los conceptos abstractos. Cuando se haga imprescindible dar cifras, es recomendable redondear los números (sin faltar a la verdad) y hacerlos más comprensibles.

- Comportamiento: fije la mirada en su interlocutor para transmitir confianza y sinceridad. Cuide su vestimenta, y tenga en cuenta que la pantalla amplifica los descuidos.

Trate con amabilidad a su entrevistador, para que se comporte de la misma manera con usted. No se sienta intimidado. Si le formulan una pregunta que no esperaba, no trate de desviar la respuesta. Mantenga siempre la concentración.

- Radio:

- La preparación: una de las características que limitan la comunicación radiofónica es que el oyente sólo capta y entiende a través del sentido del oído. El oyente no observa las expresiones ni los gestos, ni puede releer una frase. En consecuencia, la claridad es la norma básica para la comunicación radiofónica.

Tenga control de sus palabras. A veces, lo que parece una conversación previa a la entrevista puede salir al aire.

Conozca con antelación el tiempo previsto para su entrevista. En caso de que la entrevista sea grabada y no en directo, no tenga reparos en repetir cuando se haya equivocado y pedir que borren lo anterior.

- El mensaje: sea conciso y oportuno en su mensaje. Responda con brevedad y seguridad y sin apartarse del tema sobre el que le hayan preguntado. Haga un discurso intangible, accesible y fácil. Cuide sus expresiones y la vocalización.
- Comportamiento: diríjase al entrevistador como si fuera una conversación normal entre dos personas. Olvídese de la audiencia. Aunque el entrevistador le ataque, mantenga la calma. Si pierde el dominio de sí mismo puede perder la confianza del oyente. Si el enfrentamiento es con otro invitado, procure decir siempre la última palabra.

- Prensa:

- La preparación: prevea las preguntas, no olvide las difíciles y ensaye las respuestas. Organice el discurso en función a los mensajes que desea transmitir. Si es preciso, anótelos. Tenga como soporte, toda la documentación necesaria: informes, estudios, entre otros.

- El mensaje: al responder, parta de las conclusiones, es lo más importante al principio.

Guíe al periodista hacia el titular que más le interesa. Cuidado con las frases ingeniosas, pueden convertirse en un inesperado titular.

No diga mentiras o verdades a medias, un buen periodista siempre intentará contrastar la información. La honestidad es una inversión muy rentable en el periodista y el medio, y puede facilitar la cordialidad de las relaciones en el futuro.

- Comportamiento: hable despacio y con naturalidad, si puede, recurra a los ejemplos. No discuta con ningún periodista, ni ataque a los medios. No hable más de lo normal. Cuidado con los espías, no baje la guardia, una frase “inocente” puede ser un titular.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES TERCERAS PARTES

Las situaciones de crisis se dan en diferentes niveles de gravedad y no todos los mandos van a estar siempre disponibles ante un momento como este, es por esto, que la organización debe estar preparada, junto a sus voceros para brindar la información pertinente en el momento adecuado.

- **Las cajas:** cuando la situación de crisis es demasiado absorbente y afecta diversos puntos de la organización, el encargado para dar información debe ser el director de la caja, puesto que es él, el mando alto e imagen global y confiable en ese momento.

- **Contratación de una agencia de comunicaciones para manejo de crisis:** cuando ni el equipo de comunicaciones de las cajas y ni el del Consorcio, pueden hacerse responsables de las crisis o no tienen una guía para direccionar al vocero, se debe contratar una empresa externa que esté especializada en este tipo de temas con el fin de que haya un buen instructivo en la respuestas y comportamientos que se deben mantener para poder manejar efectivamente la situación.

TOMA DE DESICIONES		
Comunicación de las Cajas	Comunicación consorcio	Respuesta
La opinión de las cajas en un proceso de crisis es fundamental, puesto que es el nombre de ellas el que se puede ver involucrado y afectado.	Las decisiones que tome el consorcio, deben estar avaladas por las cajas con el fin de llegar a un acuerdo en el que todos salgan beneficiados.	Las decisiones tomadas deben ser las acertadas, puesto que en un momento de crisis, cualquier error, podría ser fatal. De esto depende el futuro de todos.

5.4. COMUNICACIÓN INTERNA

En este proceso, se deben incluir todos los medios internos: impresos, virtuales, radiales y audiovisuales (cartas, memorandos, carteleras institucionales, videos, anuncios de audio y de web) con el fin de estar inmersos en la crisis que se pueda presentar y, así mismo, responder de manera oportuna e inmediata.

La organización debe reflejar que está interesada en todos los factores que están siendo afectados, incluyendo principalmente a los públicos; debe transmitir mensajes claros y serenos que generen confianza y tranquilidad en un momento de crisis, puesto que diferentes factores pueden estar realmente colapsados por el problema y no pueden caer en el error de permitir un momento de duda o especulación entre las personas.

Además, las personas que dirigen cada proceso, deben estar totalmente actualizadas de la información, sin ninguna oportunidad de descuido o equivocación porque podría afectar de manera considerable a toda la empresa.

Medios mensuales: mantendrán un control sobre la recordación de aquellos temas que puedan llegar a afectar a la organización en un momento de crisis.

- Boletín informativo: es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores, para el caso del Consorcio, se tratará de una publicación de tipo mensual, dirigida a los colaboradores directos y comisionados de Caja.

El contenido del boletín informativo Consorcio, apuntará a la estrategia organizacional; en él se publicarán los temas que le permitan a los colaboradores conocer la información estratégica que se esté desarrollando durante el periodo en el que se realice la publicación y, con esto, se mantendrá un control sobre la recordación de aquellos temas que puedan llegar a afectar a la organización en un momento de crisis.

Tendrá secciones fijas con contenidos variables. Éstas son todas y cada una de las partes informativas en que se divide el boletín y el Comité Editorial, será el encargado de seleccionar los temas que se deben publicar y el Comunicador Interno, será la persona encargada de la redacción de los textos, selección de fotografías, y en general la edición del mismo. Un diseñador freelance realizará la diagramación del boletín, previa aprobación del diseñador interno de Consorcio.

- Cartelera: medio de comunicación interno, dirigido a los colaboradores y con información de los servicios, programas, eventos y demás temas de interés para los involucrados con la institución.

El contenido de la cartelera será guiado por unas secciones fijas, de contenido variable según la información y necesidad de cada edición.

Este contenido tendrá información de fácil y rápida lectura sobre diversos temas de interés general.

Sus características son:

- ✓ Motivar sobre los temas o sucesos actuales de Consorcio.
- ✓ Reforzar conocimiento de orden organizacional.
- ✓ Servir de canal de comunicación entre las directivas y los colaboradores en temas como: eventos, decisiones y cambios ocurridos en la empresa.
- ✓ Mantener informado a los colaboradores sobre los proyectos y programas que se están adelantando o se van a desarrollar.

Secciones:

- Campaña del mes: en la parte superior de la cartelera, se desarrollará la información más importante de la edición. Este espacio en inicio, está dispuesto para la campaña del mes; pero este contenido está sujeto a cambios según la necesidad, es decir que puede variar para dar paso a información importante y relevante para todos los colaboradores.
- Dirección: espacio diseñado para ser un canal directo de la dirección hacia los colaboradores. Los mensajes tendrán un enfoque motivador e informativo.
- Calidad de vida: información dirigida para promover el bienestar de los colaboradores, informándolos de las actividades culturales, deportivas, sociales, tips para la convivencia laboral, etc.

- Consorcio integral: en esta sección se debe exponer o publicar todo lo referente a seguridad industrial, salud ocupacional, campañas de prevención o de sensibilización, campañas educativas, sobre diferentes aspectos de seguridad y buena salud laboral.

Esta sección está sujeta a modificaciones en su contenido, según las necesidades de la publicación.

- Reconocimiento: espacio diseñado para homenajear a los colaboradores destacados, Grados, asensos, ingresos, ganadores de concursos, etc.
- Agenda: se invitará a los colaboradores a participar en las actividades corporativas organizadas por Gestión Humana, caja y fondo.

Medios inmediatos: controlarán inmediatamente toda la información que tenga que ver con la crisis, actualizando a todos los públicos de lo que ocurre minuto a minuto.

- Buzón virtual “ENLACE”: este medio permite que los colaboradores puedan escribir y enviar mensajes directamente hacia la Dirección o equipo de la organización hacia el que tengan alguna inquietud.

Este buzón se encontrará en la Intranet de la organización, y pretende simplificar y aumentar el flujo de información, los procesos y mecanismos de participación e integración dentro de Consorcio.

- Mailing: canal de comunicación interno, que tiene como objetivo reforzar la información más relevante publicada en la Intranet, a demás es el medio para hacer difusión a noticias extraordinarias, relevantes o de alto impacto para los colaboradores que ameriten un rápido y efectivo despliegue.

Secciones: los contenidos de las secciones, están sujetos a cambios según las necesidades de cada publicación.

- ✓ **Infórmate:** resumen de las noticias más relevantes de la semana, publicadas en la Intranet Consorcio.
- ✓ **La movida:** esta sección tiene como objetivo reforzar la campaña que desde comunicaciones se esté ejecutando. El mensaje es corto y publicitario.
- ✓ **Cumpleañeros:** felicitación de cumpleaños a los colaboradores que cumplen en la semana siguiente al envío del mailing.
- ✓ **Colaboradores:** divulgación de ingresos, ascensos o reconocimiento de equipos de trabajo, según la necesidad.
- ✓ **Convocatorias:** informar a los colaboradores de las convocatorias que se encuentran publicadas en la intranet Consorcio.
- ✓ **Exequias:** esta sección sólo será publicada, cuando sea necesario divulgar información relacionada con el tema.

5.5. ELABORACIÓN DE MENSAJES

Los medios de comunicación utilizados en un momento de crisis, deben contener mensajes claros y bien estructurados, pues de esto depende todo el proceso y sus resultados serán relevantes a la hora de tomar decisiones futuras:

Contacto con los medios

- **Boletín de prensa**

Es una noticia que la empresa emite sobre una actividad o postura de la compañía para ser conocida por la opinión pública. Puede llevar datos estadísticos, resultados de una investigación y cifras financieras. El envío puede ser por correo normal, electrónico, fax o internet.

- Titulación: Antetítulo, título y bajada o sumario

- **Cuerpo de la noticia:**

Párrafos cortos que contengan una sola idea en tres o cuatro líneas. Uso reiterado del punto aparte y uso del entrecomillado. Además, de verbos recurrentes como: dijo, afirmó, atribuyó, explicó, concluyó, argumentó, etc.

Utilización de enlaces: sin embargo, de igual forma, así mismo, en consecuencia, etc.

- Titulación de la noticia:

- A. El titular consiste en un gran resumen del contenido general de la información, cuyo objetivo es brindar al lector una visión inmediata, global y atractiva de aquello que se desarrolla en el contenido del texto.

- Literales: la noticia misma, de manera literal y rigurosa. Se refiere de manera estricta a lo ocurrido, sin juicios de valor.
- Interpretativo: va más allá de lo literal y hace una valoración de lo ocurrido. Califica el acontecimiento, juego de palabras.

B. Antetítulo va estrechamente ligado al titular, es el que contextualiza la noticia. Se sitúa antes del título. Es una información que no está expresamente consignada en el título, pero lo complementa.

C. Bajada o sumario consiste en un resumen de los aspectos relacionados en el texto de la noticia. Se caracteriza por estar escrito en un puntaje de letras mayor que el del texto. El objetivo del sumario es el de facilitar una rápida lectura a los principales contenidos de la información.

- **Rueda de prensa**

Es una reunión programada que se realiza para tratar temas de actualidad o polémicos, presentar proyectos, resultados de investigaciones y posturas, entre otros. Es un espacio donde se da la posibilidad de explicar y confrontar.

La convocatoria se realiza mediante una carta de invitación, tarjeta de invitación o un boletín de prensa.

A. ¿Cómo se organiza la rueda de prensa?

- Adecuada elección del lugar, fecha y hora.
- Invitación a la rueda de prensa: A quiénes y desplazamientos de medios fuera de la ciudad.
- Confirmación asistencia.

- Refrigerio: previo o posterior a la rueda de prensa.
- Infraestructura: computadoras, teléfono, fax, papel y lápiz.
- Uso de ayudas visuales.

B. Desarrollo de la rueda de prensa

- Estar puntuales.
 - Saludos, agradecer la asistencia y presentación de los expositores.
 - Explicar metodología de preguntas.
 - Inicio de la rueda de prensa.
 - Turno para preguntas y respuestas.
 - Refrigerio.
 - Cortesía y solución de requerimientos para facilitar la labor de los periodistas.
-
- **Conferencia de prensa**

Es una reunión entre un personaje y los periodistas para tratar un tema especializado acordado previamente, permite analizar, explicar y disertar. Se utiliza para explicar proyectos de expansión, nuevas tecnologías, normativas internacionales y terminologías, entre otros. Además es adecuada para difundir resultados o divulgar acciones en beneficio de la comunidad.

Con relación a la organización y desarrollo de la conferencia de prensa se maneja igual a la rueda de prensa, pero se debe tener en cuenta la elaboración de material escrito y audiovisual para la explicación de datos de difícil comprensión.

- **Entrevista en exclusiva**

Es el suministro de información a través de una persona concreta. Se accede a ella cuando el periodista la solicita. Se concerta la entrevista previamente y le da tiempo al entrevistado de documentarse. Puede ser buscada por la empresa o solicitada por el periodista. La técnica es pregunta respuesta y de un tema específico.

- **El informe especial**

Es un reporte detallado sobre una problemática concreta de un sector económico, ejecución de un proyecto, proceso interno de la empresa con influencia en el medio externo, implicaciones empresariales de normas, regulaciones y permisos ambientales, entre otros.

Es elaborado por especialista en la materia, a solicitud del medio de información. Es la forma más sutil de transmitir la ideología empresarial o de un gremio a la comunidad a través de la prensa.

- **La rectificación**

Se usa cuando un medio ha publicado alguna información que no es precisa, falsa o tendenciosa. Lo conveniente es analizar la situación y luego proceder a que el medio o el periodista se rectifique de lo publicado.

- **El pronunciamiento**

Lo usan los directivos o presidentes de agremiaciones que toman una postura frente a una norma, ley o disposición gubernamental. Lo realizan mediante una carta al director de los medios, un boletín o una rueda de prensa.

- **Recorrido por los medios**

Es importante visitar a los periodistas al menos una vez al año, algunas organizaciones lo hacen cada seis meses. Se hace con el fin de tener retroalimentación con relación a la información que se envía y para saber los requerimientos de los periodistas.

Este recorrido por los medios debe ser para llevar información, esta estrategia es válida para invitar a los periodistas a la presentación del balance financiero y social a principio de año, se aprovecha para entregarles fotografías de los productos o de la planta y de los directivos con el fin de renovar el archivo fotográfico.

También puede hacerse para llevar un boletín de prensa o una invitación a un evento importante.

Debe tener en cuenta los horarios apropiados para visitar los medios impresos, radiales y de televisión. Es mejor llegar de sorpresa, pero con una planeación previa por parte del responsable de relaciones con la prensa.

- **Jornada de puertas abiertas**

Cuando la organización ha implementado nuevas tecnologías que redundan en un mejor producto de calidad, conquista nuevos mercados, saca un nuevo producto, está aportando a la conservación del medio ambiente, genera progreso a la comunidad, implementa campañas educativas, obtiene certificaciones de calidad o tienen nuevos proyectos se invita a los periodistas a la empresa a que conozcan esas innovaciones.

- **Recomendaciones**

La jornada de puertas abiertas debe hacerse en la mañana, empezando con un desayuno con la presencia de los directivos de la compañía, luego la exposición del proyecto o los resultados de los mismos. Recorrido por la planta o instalaciones explicando el proceso productivo o lo que interesa dar a conocer.

Sección de preguntas y respuestas para aclarar las dudas. Para ello se debe tener en cuenta:

- Carpeta informativa que contiene un informe ejecutivo que resume los aspectos más importantes. Publicar cifras.
- Darles un obsequio como camisetas, cachuchas, lapiceros, agendas o toallas.
- Dejar el evento registrado en fotografías y luego hacer las llegar.

- **Eventos de capacitación**

Se deben programar eventos como seminarios o talleres de capacitación para los periodistas al menos una vez al año. La capacitación se puede hacer en temas relacionados con la práctica del periodismo, aspectos específicos de la gestión de la entidad o para integrar a los periodistas con los directivos de la institución.

De acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los periodistas se selecciona el día, la hora y el sitio. Si el sitio es apartado de la ciudad, se les debe recoger bien sea en su casa o en las instalaciones del medio, igualmente, se debe tener presente su regreso. Este espacio es propicio para estrechar lazos no solo profesionales sino de amistad.

5.6. REDACCIÓN DE DOCUMENTOS INFORMATIVOS

Existen formatos determinados de comunicación que permiten realizar, desarrollar y aplicar los mensajes que se deben emitir en los momentos de crisis:

- Declaración preliminar: una nota explicativa corta que suele ser utilizada en forma reactiva, mostrando interés por el caso, anunciando concretamente las primeras decisiones y adelantando informaciones más amplias una vez se disponga de ellas.
- Declaración oficial: una postura oral o escrito que resume el punto de vista de la organización, sobre el hecho sucedido; este mensaje debe ser conciso, preciso y claro; sin espacio a contra preguntas.
- Declaración verbal: declaración oficial para ser leída por el portavoz, admitiendo o no preguntas posteriores.
- Declaración de prensa: documento dirigido a medios de comunicación de no más de 45 líneas de texto que informa de unos hechos, unas medidas o unas decisiones. Suele incluir opiniones o citas proporcionadas por el Portavoz Oficial. Se recomienda que se incluyan cifras y datos precisos.
- Aviso: Anuncio oficial para comunicar o dar explicación a los afectados por un caso de crisis. Se utiliza cuando el anuncio no tiene mucho interés periodístico.
- Carta personalizada: dirigida a las audiencias interesadas o afectadas por el caso, que siguen la evolución del mismo y de las medidas adoptadas para la solución a corto o largo plazo.

- Cuestionario: un documento dinámico que hay que someter continuamente a revisión. Debe basarse en los hechos y en los mensajes, intentando ofrecer respuestas ciertas, fundamentadas y creíbles a las preguntas más difíciles. Se hace necesario preparar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ocurrió exactamente?
2. ¿Cómo y cuándo se produjeron los hechos?
3. En estos momentos, ¿Qué datos obran en su poder?
4. ¿Por qué se produjeron los hechos?
5. ¿Cuál fue la falla?
6. ¿Dónde están localizados los hechos?
7. ¿Qué zonas se encuentran afectadas?
8. ¿Quiénes son los afectados?
9. ¿Cómo se encuentran?
10. ¿Hay víctimas o heridos? ¿Cuántos?
11. ¿Existe un impacto en vidas humanas?
12. ¿Qué tipo de medidas han adoptado las autoridades?
13. ¿Cuál es la situación de la crisis?

14. ¿Existe un impacto de la infraestructura de la organización?
15. ¿En qué situación se encuentra la organización?
16. ¿Se han visto afectados los diferentes servicios que ofrece la organización?
17. ¿Cuál es el impacto económico de estos hechos?
18. ¿Hay seguros?
19. ¿Cuáles son las implicaciones y responsabilidades legales o políticas que se pueden derivar de estos hechos?
20. ¿Se van a producir dimensiones?
21. ¿Qué acciones inmediatas se están llevando a cabo?
22. ¿Cuáles son los planes de recuperación?
23. ¿En cuánto se estiman las pérdidas económicas?

5.7. GESTIÓN CON MEDIOS

Los medios de comunicación pueden convertirse en un aliado en una situación de crisis o, por el contrario, empeorar y entorpecer aun más las circunstancias. Por esto, se deben seguir unos parámetros básicos para que los mensajes se den adecuadamente en el momento apropiado.

De acuerdo a la situación de crisis, se contactan a las siguientes entidades:

- Cajas: se tiene comunicación con las cajas, cuando la situación de crisis afecta a más de un factor y la reputación de la empresa está en riesgo.
- Consorcio: se contacta a esta entidad cuando la crisis es de orden accesible, es decir, cuando la situación no se ha extendido ni divulgado a gran nivel y las comunicaciones del consorcio, pueden intervenir para manejar la problemática.
- Agencias externas: se contratan a estas entidades cuando ni las comunicaciones de las cajas ni del consorcio, funcionan para minimizar el impacto que ha causado la crisis. Es intermediaria en un proceso que necesita guía, manejo y control.

5.8. SEGUIMIENTO DE LA CRISIS

Todo proceso en el que intervenga la comunicación debe estar sujeto a indicadores de gestión que permitan mantener un monitoreo sobre las situaciones, en este caso, se habla de crisis como una situación en la que hay que tomar medidas para mitigar su impacto y más aún, mantener los controles y evaluaciones debidos para que la organización vea globalmente cómo se está desarrollando, en qué debe trabajar y reforzar las capacitaciones de estos momentos y hacia dónde se debe direccionar después de la crisis.

José Lara, Consultor de informática y comunicaciones, se refiere al seguimiento de la crisis: “El principal fin es registrar los hechos, las desviaciones, los sucesos imprevistos y la solución que se ha adoptado. La correcta documentación del seguimiento de la crisis facilitará hacer un balance al final sobre la misma. El estudio del seguimiento permitirá detectar errores en los planes previstos en el manual de crisis. Puede ser tanto errores técnicos como de comunicación”⁴⁰.

⁴⁰ LARA, José. Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis “Diseño del registro de seguimiento y balance de la crisis”. España.

El seguimiento tiene como finalidad, exactamente lo mencionado, pues si no se hace un registro de cada suceso que pasa, durante el desarrollo de la crisis, la inversión de tiempo y capacitaciones en los colaboradores no servirá ya que cuando se llegue a presentar nuevamente una crisis en la empresa, no tendrá los factores de análisis que debían fortalecer para que el impacto disminuyera.

Cada gráfica, escrito, documento, grabación que los colaboradores tengan del momento es importante porque así podrán trabajar en los sucesos más afectados, haciendo modificaciones y mejorando los procesos para que se vuelvan cada vez más sólidos y persistentes ante las crisis futuras.

En realidad, un monitoreo continuo que todos hagan día a día, servirá como herramienta única de control, monitoreo y mantenimiento de todos y cada uno de los procesos que maneja la empresa; pues sin este registro de mejora continua, la crisis podría empeorar y afectar para la próxima, factores que no se puedan recuperar y públicos que no se puedan proteger del impacto.

Asimismo, el manual de crisis del ICETEX, plantea en sus contenidos: “Las primeras 24 horas de las crisis son decisivas. Son las más difíciles y cruciales. Se caracterizan por falta de información sobre lo ocurrido. Es necesario ofrecer desde el principio a los medios, la industria y otros públicos objetivos, un mensaje de control de la situación que refleje un estado de transparencia informativa”⁴¹.

Además del monitoreo continuo, un seguimiento de crisis, también debe contar con el control y calma de todos los colaboradores, pues sin esto, no podrá mantener un registro de todos los hechos que pasen segundo a segundo. Su rigurosidad en el desarrollo de la crisis es relevante para el resultado de todo el proceso.

⁴¹ VILLEGAS, Marta. Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del ICETEX “Seguimiento de la crisis”. Bogotá, abril de 2010. P. 40.

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el seguimiento de una crisis debería incluir las siguientes recomendaciones:

- “El seguimiento debería retroalimentar continuamente el análisis del conflicto —y la situación general— para asegurar que se tenga una comprensión actualizada de la crisis. El seguimiento también debería dictar cualquier cambio que se pueda necesitar en los mapas de resultados”⁴².

El seguimiento en la situación de crisis hay que realizarse bajo los indicadores de gestión que se escojan para el análisis continuo de lo que se está desarrollando, cada cambio y cada señal nueva que aparezca, debe ser registrada y controlada por todos los entes que intervengan en ella: personas e indicadores de gestión para que al final la empresa, logre obtener resultados contundentes de cómo ocurrió la crisis y qué medidas deben tomar todos.

- “Las situaciones de crisis son normalmente muy inciertas. Por tanto, las acciones de seguimiento deberían ser sensibles a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, los calendarios para el seguimiento y los métodos de recolección de datos pueden necesitar revisiones y cambios frecuentes”⁴³.

La organización tiene que estar preparada para los cambios, pues estos se presentan constantemente en momentos de conflicto; sus medios y colaboradores deben estar abiertos a recibir instrucciones diferentes, pues tal vez si la situación lo amerita, tendrán que controlar y monitorear la crisis por diversos métodos; logrando al final, resultados que no pensaban obtener, pero los consiguieron por la acción rápida de cambio.

⁴² PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Capítulo 4 “El seguimiento para obtener resultados”. New York, USA. 2009.

⁴³ *Ibíd.*

- “Tomar medidas adicionales para que los procesos de seguimiento incluyan a los grupos más vulnerables. Se deberían triangular, tanto como sea posible, las entrevistas, las visitas de campo, los documentos consultados y toda la información recabada para prevenir cualquier sesgo. Además, se debería consultar regularmente con los oficiales para asegurar que se apropien de los resultados y para preservar la credibilidad y el equilibrio del seguimiento”⁴⁴.

La empresa debe tener en cuenta que el seguimiento y análisis, también lo tiene que aplicar en aquellos públicos más afectados, pues se debe cerciorar en qué condiciones está y que tan fuerte fue el impacto en ellos. Se genera un registro de lo encontrado, para poderlo trabajar poco a poco durante la crisis y después de ella, con el fin de mitigar la afectación en estos stakeholders y lograr compensar las consecuencias que hubo sobre cada uno.

Las personas que están monitoreando la crisis, tienen que tener prioridades en los públicos, pensando en primera instancia en las mujeres, ancianos y personas de bajos recursos o en condiciones sociales marginadas. Ellos serán los más alterados en estos momentos y el papel de la organización, en este caso, es impartirles confianza y seguridad, siempre mostrando su lado solidario y de responsabilidad.

- “Si es difícil el seguimiento directo de proyectos en situaciones de crisis, se debería considerar seriamente el desarrollo de capacidad de asociados locales y de organizaciones de la sociedad civil para el seguimiento. Allí donde el personal del proyecto no pueda realizar visitas de campo regulares, el seguimiento se debe hacer de cualquier forma usando información secundaria de personas fiables.”⁴⁵.

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

A pesar de que el seguimiento de la crisis, en muchas ocasiones es difícil porque las fuentes de información que la empresa requiere para poder hacer los registros adecuados del momento, no están disponibles o no quieren estar involucradas; los entes de control tienen que hacer hasta lo imposible por conseguirlas, asegurándose siempre de que sean confiables, así estas no sean directas.

Es por esto que la recolección de datos sobre lugares, acciones, personajes y acontecimientos que existen en la crisis son fundamentales en este proceso, pues sin esto, el monitoreo no se puede lograr y si así fuera, deben haber documentos de respaldo y argumentación de todas y cada una de las situaciones.

Debe haber un proceso de control y seguimiento sobre los medios de comunicación y las personas encargadas de las situaciones de crisis, con el fin de mejorar los procesos de prevención y reacción, siempre y cuando la información que se va a manejar sea verídica, real y oportuna.

Uno de los canales más utilizados en estos procesos son las llamadas que entran y salen en el momento de la crisis, puesto que son las que finalmente permitirán tener un registro de todos los factores que están interviniendo en la problemática.

Crisis	Decisiones	Monitoreo	Resultados	Acciones futuras
Se define la crisis y su nivel de afectación hacia los diferentes contextos y públicos.	Dependiendo de la crisis, alguna de las entidades encargadas de tomar las decisiones, define los mensajes, medios y voceros.	Se escogen los indicadores de gestión oportunos para estar controlando el desarrollo de la problemática.	El monitoreo de la crisis, permite obtener resultados favorables o desfavorables de cómo se le dio manejo y si las decisiones tomadas fueron las correctas.	Este último paso, permite dar una mirada global, rescatando lo que se logró y mejorando en lo que se erró para tener mejores resultados en momentos de crisis futuras.

5.9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una crisis siempre deja secuelas en la organización, así se hayan tomado medidas preventivas para que este no afectara tanto, por eso, siempre debe haber un plan de acción diseñado, el cual se pueda implementar de forma inmediata, pero tranquilamente para no afectar más la situación.

La crisis por ser un momento de cambio o ruptura para tomar decisiones sobre un tema que representa un riesgo, permite adoptar medidas correctivas que a futuro tendrán un efecto más eficiente y eficaz.

Cuando la situación de conflicto finalmente termine, se debe evaluar lo sucedido, verificando si las medidas y los mensajes que se tomaron y emplearon, fueron las adecuadas; pues los medios de comunicación después de un tiempo, estarán pendientes de su efectividad.

5.9.1. Mantenimiento y efectividad de los procesos

Para que la retroalimentación tenga mejores resultados, el Consorcio implementa unas reuniones por equipos de trabajo que permiten analizar y opinar sobre cómo se manejó el momento de crisis y cuál fue el papel de cada uno, si lo desarrolló a cabalidad o si se le escaparon cosas que pudieron entorpecer el proceso.

Además de analizar si los medios y mensajes implementados fueron los correctos y si el papel de los voceros y su entrenamiento se está viendo reflejado en el manejo de la situación.

Esto con el fin de crear mejores estrategias y oportunidades en un momento como estos en el que la audacia, la calma y perspicacia, juegan un papel fundamental para dejar el nombre de la organización limpio y en alto por más confusa que sea la crisis.