

Manual de gestión de la comunicación de crisis para la empresa Termales de Santa Rosa



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

Jhonny Saavedra Bedoya

Universidad Manizales

Manizales

2018

Manual de gestión de la comunicación de crisis para la empresa Termales de Santa Rosa

Jhonny Saavedra Bedoya

Tutora: Mariana Gómez Zuluaga

Universidad Manizales

Manizales

2018

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Introducción.	8
1 Justificación.	10
2 Objetivos	13
2.1 Objetivo general.....	13
2.2 Objetivos específicos.	13
3 Marco referencia.	14
3.1 Marco teórico	14
3.2 Marco Conceptual.	24
3.3 Contextualización.....	28
3.3.1 Misión	30
3.3.2 Visión	30
3.3.3 Valores	30
4 Metodología.	31
4.1 Resultados encuesta.	33
5 Conclusiones	43
6 Recomendaciones.....	45
7 Importancia de que la empresa tenga un manual de crisis.	47
7.1 ¿Qué debe contener una manual de crisis?	47
7.2 Cómo estructurar el manual de crisis y sus componentes.....	47

7.3	Manual de comunicación de crisis	49
7.3.1	Índice de contenidos.....	49
7.3.2	Objetivo y funciones del manual de comunicación de crisis.	50
7.3.3	Definición de crisis y eventos que podrían desencadenarla.....	51
7.3.3.1	Los escenarios de riesgo durante la crisis	51
7.3.3.2	Recomendaciones generales para la comunicación de crisis.	52
7.3.4	Clasificación de los tipos de crisis potenciales a los que está expuesto termales de santa rosa de cabal.....	52
7.3.4.1	Crisis Verde (leve).	52
7.3.4.2	Crisis Amarillo (media).	52
7.3.4.3	Crisis rojo (Grave).	53
7.3.5	Procedimiento ante una situación de crisis.	53
7.3.5.1	Manejo de crisis verde (leve)	54
7.3.5.2	Manejo de crisis amarilla (media) o roja (grave)	54
7.3.6	Listado de los miembros del comité de crisis	55
7.3.7	Listado de los medios de comunicación a contactar en caso de que se produzca la crisis.	56
7.3.8	Listado de entidades y personas a las que se debe comunicar los incidentes.	57
7.3.9	Sala de reuniones adecuadas y reuniones eventuales.....	58
8	Referencias bibliográficas.....	59
9	Apéndices.....	63

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Termales de Santa Rosa.....	28
Figura 2. Piscinas de Termales de Santa Rosa.....	29

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Pregunta 1	34
Gráfico 2. Pregunta 2	35
Gráfico 3. Pregunta 3	35
Gráfico 4. Pregunta 4	36
Gráfico 5. Pregunta 5	37
Gráfico 6. Pregunta 6	38
Gráfico 7. Pregunta 7	39
Gráfico 8. Pregunta 8	40
Gráfico 9. Pregunta 9	41
Gráfico 10. Pregunta 10	42

Resumen

El principal objetivo del siguiente trabajo es realizar un manual de gestión de la comunicación de crisis para la empresa Termales de Santa Rosa ya que carece de uno.

Esta organización no tiene un departamento de comunicaciones, si bien ha contratado ocasionalmente comunicadores externos para que den los lineamientos a seguir en comunicación interna, no hay un profesional en comunicación que las ejecute en debida forma. Son las áreas de Mercadeo y Talento humano quienes se encargan de realizar algunas de estas acciones.

Por tratarse de una empresa que recibe centenares de personas a diario podría ser blanco fácil de una crisis, como accidentes, problemas en servicio al cliente o catástrofes naturales por su ubicación en la alta montaña, entre otras variables.

Por eso a la hora de elaborar el manual de crisis ajustado a sus necesidades, analizamos los vacíos que presenta la organización y también algunas fortalezas, pues pese a no tener un comunicador de planta han realizado esfuerzos en tener transitoriamente asesores que han entregado unos procesos adecuados de comunicación interna.

Por eso consultando las mismas necesidades expuestas por los colaboradores y estudiando diferentes autores en materia de comunicación organizacional y comunicación de crisis se evidencian los puntos más importantes para llegar a la elaboración de un manual con un lenguaje sencillo y con unos protocolos fáciles de ejecutar en caso de una crisis.

El manual de crisis es así una herramienta indispensable hoy en día para las empresas, si se utiliza de la manera más adecuada no evitará las crisis, pero si logrará que la reputación e imagen de la organización sufra el menor daño posible y sea controlable la manera en que se comunique.

Palabras clave: Organización, comunicación interna, crisis, comunicación de crisis, manual de crisis

Introducción.

La presente investigación parte de la falta de un manual de gestión de la comunicación de crisis en la empresa Termales de Santa Rosa, además que muchas empresas de mediano tamaño no cuentan con un departamento de comunicaciones, muchas veces porque no lo ven necesario o en otros casos por los costos que representa.

Finalmente, el no tener una comunicación especializada termina cobrando un costo más alto para las organizaciones que no siempre es cuantificada y más bien está en la órbita cualitativa.

El carecer de una estructura comunicacional en las empresas, conlleva a una serie de falencias importantes, pero se enfocará en la comunicación de crisis, sus aspectos más relevantes y llegar así a la elaboración de un manual de crisis.

La característica principal de no tener cimentada una comunicación estratégica es que da paso a la improvisación y precisamente la no previsión es el detonante de un inadecuado manejo de comunicación de crisis cuándo esta se presenta.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es que las crisis no avisan cuando llegan, si bien son imprevisibles como los desastres naturales, por ejemplo, pero si se tiene un buen referente, una guía, los posibles escenarios y la prevención suficiente de lo que pudiera pasar cuando la crisis llega, hace que la organización esté preparada para resolverla de la mejor manera, dando paso a una respuesta acertada, con metodología y no enfrentándola al azar.

El estudio de esta situación, a la que se pueden ver enfrentadas las organizaciones, se realizó por el interés de brindar una herramienta metodológica y práctica para tratar de enfrentar las

crisis de la manera más oportuna, minimizando el daño que esta pueda causar en aspectos tan relevantes como la imagen, la reputación, la cultura y los grupos de interés.

Con un método descriptivo y aplicado de investigación fue posible definir y caracterizar un modelo de manual de crisis ajustado a la empresa Termales de Santa Rosa que fue la organización utilizada como referente para el presente estudio.

1 Justificación.

La realización del presente trabajo pretende ahondar en la importancia dentro de la comunicación organizacional de las empresas sobre la crisis, es un tema que a veces no se le presta la debida atención y previsión, pero que hoy en día demuestra ser de vital dentro de la comunicación estratégica.

Casos sonados de malos manejos de crisis desde la comunicación abundan a la fecha, cuando la organización no se prepara para una crisis, cuando esta llega, no les da tiempo de reaccionar en el menor tiempo posible y de la mejor manera, como una bola de nieve la crisis crece y afecta considerablemente la reputación y hasta las finanzas de la empresa.

Esta investigación es muy importante porque en la región hay pocos análisis y estudios sobre esta materia aterrizados a la realidad local, además es una muestra para otras organizaciones como Termales de Santa Rosa que por atender tanta cantidad de público puede ser susceptible de enfrentar una crisis.

Es pertinente que las organizaciones tengan una especie de bitácora a seguir cuando alguna anomalía de trascendencia ocurra en la organización y no improvisar porque esto le podría costar en muchos aspectos, la previsión en los manejos de crisis cobra relevancia a la hora de afrontar una problemática, no podemos hablar de una planeación estratégica sino tenemos en cuenta las variables adversas que se pueden presentar. Como lo dice María Antonieta Rebeal “*La planeación se opone, en principio, a la improvisación. Hay que distinguir que no se opone a la creatividad, ni a la innovación, pero sí a la improvisación*”. (pág. 150) Es así como en la actualidad toda organización que se precie de llevar procesos comunicativos de calidad debe

prepararse para la crisis y tener un manual de gestión de comunicación para la crisis que permita asumirla de una manera adecuada.

Una adecuada gestión de crisis impacta en diferentes aspectos comunicativos internos y externos de la organización, es así como se deben tener en cuenta los stakeholders para lograr que los rumores que traen las crisis tengan un menor impacto y porque no, encontrar unos aliados en esos públicos de interés.

Como lo plantea el español Francisco Marín “Una imagen positiva, representa una fortaleza ante las crisis y, para lograrla, la empresa, por lo tanto, debe posicionarse como entidad responsable en el desarrollo de sus actividades y en la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, planteando una estrategia de imagen a largo plazo. Se debe tomar como un punto de partida para la planificación estratégica de la imagen, un análisis sobre:

Percepción de la imagen de la empresa por sus públicos “...Clima laboral... Valoración de productos y de la calidad en la atención... índice de accidentalidad laboral... Política medio ambiental... Valoración de la responsabilidad social de la entidad” (Marín, 2009, pág. 16)

De igual forma la cultura, la imagen y la reputación de la empresa juegan un papel preponderante en esta materia, no se debe esperar a que ocurra un problema para dar a conocer los valores de la empresa, hay que comunicarlos con anticipación en la percepción de los grupos de interés. Estos elementos no se pueden manejar de manera aislada, sino como un todo, principalmente la reputación de la organización es la más sensible de sufrir ante la opinión pública cuando estalla una crisis, María Consuelo Pucheta considera que “*La respuesta de la empresa a la crisis es más probable que sea aceptada si la compañía tiene una reputación sólida. Por el contrario, se asumirá culpable a la empresa no reputada a pesar de la legitimidad de su respuesta*”. (Pucheta, 2010, pág. 236)

Si bien no existe una receta uniforme o milagrosa que logre sortear una crisis con éxito si es posible con las herramientas adecuadas, poder establecer los planes y procedimientos adecuados para cada caso de crisis.

El precedente de muchas empresas regionales es que se preparan para enfrentar una crisis desde un punto de vista operativo, pero pocas veces lo hacen desde la comunicación, por eso este trabajo se convierte en un manual y herramienta para enfrentar las crisis, para Termales será una bitácora indispensable dentro de sus procesos de calidad y certificaciones.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general.

Desarrollar un manual de gestión de la comunicación crisis para la empresa Termales de Santa Rosa

2.2 Objetivos específicos.

- Analizar las necesidades de comunicación organizacional de la empresa Termales de Santa Rosa, enfocado hacia la comunicación en crisis.
- Establecer la relación entre la comunicación de crisis y las necesidades en este aspecto de la organización.

3 Marco referencia.

3.1 Marco teórico

En su libro Fundamentos de la organización de empresas Javier Fernández Aguado, asegura: “Pronto, sin embargo – Robert Owen fue el primero -, el componente humano de las organizaciones empezó a cobrar protagonismo en las propuestas de los autores de comienzos del siglo XIX. De la visión reduccionista de la empresa se pasó a una visión más amplia de la organización donde los empleados tenían contribuciones interesantes que aportar”. (Aguado, 2003) Ve como se pasó de una perspectiva básica de las empresas a una visión holística donde el material humano gana protagonismo y ya la organización no es un todo uniforme sino una sumatoria de recursos tanto físicos como humanos.

Son numerosas las definiciones sobre las organizaciones que dan diversos autores:

Weber (1922 pág. 195): La organización laboral es un grupo corporativo, siendo éste una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo.

Mooney (1947, pág. 30): "El término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al

movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Simon (1952, pág. 207): "... un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común.

Argyris (1957 pág. 75): "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Barnard (1959 pág., 126): "... una organización esencial, es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas"

En estas definiciones vemos varios puntos en común como que la organización siempre se refiere a un conjunto de personas o grupos interrelacionados, se definen unos objetivos, hay una especialización y una diferenciación en las funciones, hay una coordinación racional e intencionada y hay una continuidad en el tiempo.

Con el paso de los años las organizaciones se han ido refinando y evolucionando en complejidad hasta llegar a finales de la década de los setenta del siglo pasado cuando inicia la era de las telecomunicaciones.

Ya en los años 90 las comunicaciones internas se especializaron más, esta área se desprendió de recursos humanos y se afianzó más a la presidencia o dirección de la compañía; se da un cambio donde las comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio de

la organización haciendo énfasis en la bidireccionalidad y el feedback de la información, la comunicación estratégica se tornó vital para las empresas.

La comunicación estratégica está destinada para miras a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo, además la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes las cuales den coherencia a la organización, pero no olvidando a quién va dirigidos los mensajes. (Garrido, 2004)

Continúan así evolucionando las teorías de la comunicación donde cada vez se hacen más complejas e importantes las funciones de la comunicación en las organizaciones, donde no basta solamente comunicar mensajes a los públicos objetivos.

El DirCom (Director de Comunicaciones) nace en Europa cuando empezó a cambiar el modelo de producción tradicional, donde se daba paso a uno que se basaba en la calidad, la seguridad, la innovación, donde se le da valor relevante a las personas y las relaciones sociales, y se extendió rápidamente a América, a mediados del siglo pasado empezó a cambiar toda la estructura del modelo productivo del industrialismo a la era científica y tecnológica, ya los fundamentos basados en el producto y en la fragmentación de tareas son acciones que no satisfacen plenamente las demandas, se incorporan nuevos conceptos como el de la economía de la información y la gestión basada en la prestación de servicios y valores intangibles. Esta nueva tendencia en las estructuras de las empresas hizo que fuera necesario un equipo de trabajo donde no solamente cumplen funciones por separado, sino que se especializaron las áreas, así el sistema jerárquico con el mando en la cima de manera vertical descendente iba perdiendo terreno, ya el

talento humano cumple funciones que van alineadas con los objetivos de la empresa, ya el organigrama se transforma en una red sistémica horizontal.

En este escenario de cambios llega la década de los años 70, cuando el mundo está de lleno en la era de las telecomunicaciones, de la información y de las computadoras. Entonces se sentaron las bases de lo que inició un nuevo modelo de gestión. Fue este el que dio nacimiento a la filosofía de la dirección de comunicación y a la figura del Dircom. Así se empezó a reconocer la comunicación más allá de una herramienta mediática, se revelaba como el instrumento estratégico y de gestión en las organizaciones

El fenómeno del DirCom toma fuerza en la década de los 90, según Joan Costa cuando dos corrientes irrumpen en las empresas, la ciencia de la comunicación y las tecnologías de la información, los DirCom que en un inicio fueron empíricos ya tenían herramientas científicas para su trabajo. Esta primera etapa Costa la llama de la integración, donde se da la revalorización de la empresa como actor social y la importancia distintiva de su imagen pública. En la actualidad los DirCom están en la segunda etapa de la evolución, donde ya es reconocido como un estratega global dependiente del CEO (Chief Executive Officer o Director Ejecutivo), de la empresa y se erige como punta de lanza estratégica del equipo de alta dirección. (El DirCom , 2012, pág. 10)

En sus orígenes no fue fácil desarraigar a las empresas de su modelo fragmentado del trabajo y de división de cada departamento, es así como cada uno se ocupaba de su parte sin que importara que estaban haciendo los demás, por ejemplo, uno hacía los impresos, otro compraba lapiceros para regalar a los clientes, otras camisetas para promoción y así cada uno por su lado.

“Cada uno se ocupaba de lo suyo, pero no existía la conciencia de que todos ellos estaban haciendo una misma cosa: comunicar y promocionar la empresa.” (El DirCom , 2012, pág. 17)

Es el mismo Costa quien en una ponencia en el Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional que se llevó a cabo en mayo de 2013 en Bogotá Colombia da una acertada aproximación de las características que debe tener un DirCom

... un Director de Comunicaciones debe poseer un espíritu crítico: no aceptar una idea sin haberla sometido a prueba; sostener una actitud positiva, receptiva y abierta, y al mismo tiempo debe ser analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones; ya que el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica. (El DirCom , 2012, pág. 17)

El DirCom cada vez cobra más importancia dentro de las organizaciones por su trabajo asertivo en pro de las estrategias de la gerencia de la empresa, por eso se dice que en la actualidad el comunicador organizacional está en un alto nivel asesor de la organización donde puede *“hablarle al oído a la cabeza de la empresa”*, debe tener unas características comunes para poder ejercer ese liderazgo con suficiencia. Un carácter abierto y curioso, su disposición para relacionarse y comunicarse, al mismo tiempo que una personalidad rigurosa y creativa.

En su libro comunicación interna 2.0 Formanchuk advierte que el comunicador organizacional debe tener además una especial disposición para trabajar en equipo y aprovechar las herramientas que la tecnología ofrece hoy, un sistema wiki o de colaboración donde la estrategia no la construye uno solo, sino que todos en la empresa son valiosos para aportar ideas, pues cada uno es conocedor de un área específica.

Hay que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Sí, especialmente de “abajo” (hablando en términos de modelos piramidales). Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborado por personas que no están en la cúspide o centro, y que la “meritocracia” pesa más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones. (Formanchuk, 2010)

Si imaginamos un panorama de una organización donde no haya procesos y canales de comunicación y ésta se de espontáneamente como el boca a boca, los colaboradores no supieran que esperan sus jefes de ellos, ni cómo será su evaluación de desempeño, etc. Sería una empresa que a corto o mediano plazo podría desaparecer por las graves deficiencias en comunicación o su productividad y eficiencia estarían minimizadas. Por eso se dice que la información es la materia prima en la toma de decisiones.

Ya definido el concepto de Dir Com y de organización es importante conocer diferentes conceptos de los estudiosos sobre lo que es la comunicación organizacional.

Algunos teóricos como David K. Berlo en su libro *El proceso de la comunicación* (2000, página 26), considera que la comunicación organizacional es ante todo un proceso social, como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos.

Otros como Katz y Lazarsfeld (1979) le dan un carácter de comunicación interpersonal, “*La conocida teoría de los dos escalones de la comunicación, se basa precisamente en la*

comunicación interpersonal y grupal, y en la influencia personal que el líder de opinión ejerce sobre sus seguidores. (pág. 254)

Como apunta Saperas mediante la expresión influencia personal los sociólogos norteamericanos comprenden “*el conjunto de redes comunicativas, de naturaleza interpersonal, que se establecen entre los miembros de diversos grupos primarios y que en gran medida determinan el mantenimiento de las actitudes de cada miembro de los grupos primarios*” (Valero, 2001, pág. 36)

Teorías de los años 80 y 90 le dan un papel instrumental, donde la comunicación se establece como un instrumento normalizado de gestión en las organizaciones, donde cumple una función estratégica, realmente ya se le da el valor de la gestión en la comunicación interna y se reconoce ya cómo un activo intangible dentro de la organización.

A esta altura Jesús Timoteo Álvarez explica

En la práctica, las fronteras en las cuales la gestión de la comunicación está avanzando son fundamentalmente tres:

1. la gestión de la reputación e intangibles.
2. Las relaciones directas con los públicos objetivo (accionistas, proveedores, medios, opinión y mercado) sometidas a la evolución tecnológica y de las TIC o alto a un mundo posmediático.
3. El establecimiento de índices de valoración de la comunicación. (Timoteo, 2013, pág. 19)

Así las cosas, es un hecho innegable la importancia de la comunicación organizacional y del Dir Com en las empresas donde cada día va involucrando otros aspectos importantes de la

comunicación como la identidad, la cultura y el clima de las organizaciones para finalmente llegar al tema central de esta investigación que son las crisis en las organizaciones y su manejo comunicacional.

Tenemos así que la identidad toma relevancia en el mundo empresarial porque de un mismo producto hay varias organizaciones que lo realizan o prestan el mismo servicio, por eso el afán de estas entidades de diferenciarse de las demás empresas con quienes compiten. A veces no es fácil lograr esa diferenciación por la estandarización en los procesos que da una uniformidad no deseada, ya son las tendencias de los públicos, diseños, gustos, modas que van moldeando esa diferenciación con base en las estrategias y los medios que se utilizan para tales fines; *“Manuel Castells entiende la identidad como la fuente de sentido, justifica esta idea, por el hecho de que en la construcción de la identidad se utilizan materiales propios de la cultura, tales como la memoria colectiva, las fantasías personales y las instituciones productivas, auténticos depósitos históricos de sentidos”*. (Sanz & González, 2005, pág. 65)

Muchas veces se confunde la identidad con la imagen, pero la primera va un poco más que la imagen al involucrar los valores y creencias con que la organización se identifica y trasmite y que además la hace diferenciar de otras empresas.

La cultura organizacional es otro elemento fundamental dentro de las empresas y muchas veces el área de comunicaciones es la encargada de propender porque esta cultura sea del arraigo de los colaboradores y públicos afines a la organización. Se dice que el conocimiento pleno de la cultura organizacional les permite a sus colaboradores la oportunidad de reforzar los liderazgos y planear un desarrollo efectivo de cada área de la empresa.

La función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos, y podríamos considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general. En esta línea está Schein, uno de los más conocidos divulgadores del término ‘cultura empresarial’, al definirlo como ‘presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. (APCO, 2001)

Esta cultura organizacional tiene unos atributos que son clave como los valores que se refiere a esa filosofía y creencias compartidas en la organización, modelos a seguir que son esos miembros que personifican los valores más sobresalientes de la entidad, rituales que son ceremonias de los miembros de la organización y que refuerzan los valores y las redes de trabajo para la comunicación desea cultura.

Cuando se refiere al clima de la organización, es esa percepción que tienen los colaboradores del entorno laboral en que se desarrolla su trabajo, el manejo que dan los líderes de la organización y su capacidad de influir son determinantes para crear un buen o mal clima en la empresa, su trato adecuado y la generación de un clima propicio hará que sus colaboradores se contagien de esto, llegando así a personas comprometidas con la empresa, todo enmarcado en un ambiente de confianza. Una definición muy acertada y comprensible se refiere

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes

de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas.

(Bordas, 2016, pág. 64)

Teniendo claros estos conceptos inherentes a la comunicación organizacional llegamos al punto que las empresas no desean llegar pero que debe preverse para tener una respuesta adecuada que no desencadene un mal mayor que la misma crisis que la provocó, un mal manejo de una crisis desde la comunicación puede ser desastroso para cualquier organización.

El diccionario de la real academia de la lengua española describe la crisis como

Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”, los teóricos de la comunicación van más allá y lo definen como “... fenómenos graves, delicados y peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte. (Losada, 2010, pág. 23)

Muchas empresas se preparan para una situación de crisis, pero no lo hacen para afrontarla desde las comunicaciones, el no hacerlo pone en riesgo la reputación de la organización, una crisis mal manejada en comunicaciones puede ser un golpe fatal para las entidades y ninguna compañía está blindada para este tipo de golpe, cada vez son más resonadas las crisis por el auge de las redes sociales donde cualquier usuario tiene la posibilidad de poner en la red la información que quiera de alguna empresa sin poder controlar esto.

Como ejemplo de esto podemos mencionar el caso de Pony Malta en 2015 donde se viralizó rápidamente una información falsa de una cadena de WhatsApp que daba cuenta que dentro de los tanques de esta empresa donde se produce la Pony Malta había sido encontrado un hombre muerto, este Hoax (rumores que se tienden a viralizar y afectan directamente a una marca) fue cogiendo fuerza y la empresa se demoró varios días en reaccionar, cuando ya la falsa información había hecho un daño reputacional grande. Este tipo de cadenas falsas son ya corrientes en el mundo y les ha pasado a grandes empresas como Pepsi, Coca Cola, Mc Donalds, Red Bull, entre otras.

Los Hoax suceden en parte por la alta competencia y consumo del producto al que pertenece la marca. Antes estos rumores se viralizaban por las famosas cadenas de correos electrónicos donde el mensaje empezaba así: Me han contado algo y no quiero te pase a ti por eso lo comparto. (Matos, 2015)

Para el presente trabajo vamos a analizar la empresa Termales de Santa Rosa de Cabal y vamos a realizar un manual de gestión de la comunicación de crisis para que la organización pueda reaccionar de una manera adecuada ante una crisis.

3.2 Marco Conceptual.

Para el presente trabajamos utilizamos una serie de conceptos básicos afines a la comunicación organizacional que son necesarios para comprenderlo.

Partimos del concepto general de **Comunicación Organizacional**, varios autores la definen así:

“Redding y Sanborndefinieron la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja” (Goldhaber, 1954, pág. 16)

Witkin y Stephens la definen como *"aquellas interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que sirven a los objetivos de la organización"*. (pág. 17)

Por su parte, Carlos Fernández Collado (2002), en su obra *‘La comunicación en las organizaciones’*, (pág. 72) entiende la comunicación organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”* (pág. 73)

Según Gary Kreps la comunicación organizacional *"Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"*. (Kreps, 1995, pág. 75)

Una vez entendido el concepto de comunicación organizacional debemos entender el de la figura o persona encargada de direccionar la comunicación organizacional en la empresa que es el Director de Comunicaciones o DirCom (2012, algunos autores lo definen así:

Joan Costa *“el Dircom es un estratega, generalista y polivalente”*.

Garrido cree que el DirCom (2012) *“Debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinarios”*. (pág. 68)

Villafañe (2001) comenta que *“A pesar de que no existe un «profesiograma» definido respecto al currículo académico profesional al que debe responder un director de comunicación, sí que es necesario que tenga la capacidad para traducir la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las técnicas de comunicación”*. (pág. 85)

La reputación es otra de las palabras clave dentro del presente trabajo y así la definen algunos teóricos:

“La buena reputación permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por ello se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la misma.” (Alloza, 2011, pág. 44)

“Una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial”
(Fombrun & Van Riel, 2004, pág. 155)

“Una buena reputación mejorará la capacidad de la empresa para sostener en el tiempo unos rendimientos financieros superiores” (Roberts & Dowling, 2002, pág. 1079)

La imagen corporativa, algunos autores así la definen:

Joan Costa (1977) define la imagen como *“la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”*. (pág. 19)

Marion Voragen (2013) lo sintetiza como *“La construcción forjada por un grupo de individuos, los cuales comparten un proceso común de representación”*. (Pág. 23)

Para Enrico Cheli (1986) es *“aquella representación mental – cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo”*. (Pág.a 22)

Estos conceptos básicos en comunicación organizacional llevan a definir una palabra clave de este trabajo, **la crisis**, algunos autores así la definen:

Siguiendo la definición de Pilar Saura (2005:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos

de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona. (Pág. 62)

Octavio Rojas (2005) aporta una definición más amplia.

Una crisis es un acontecimiento extraordinario o una serie de acontecimientos que afectan de forma diversa a la integridad del producto, a la reputación, a la estabilidad financiera de la organización o a la salud y el bienestar de los trabajadores, de la comunidad y del público en general. (Pág. 25)

Del Pulgar (1999) define:

Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. (Pág. 68)

Por último, la definición de **Manual de crisis**:

El consultor Roberto Carreras (2018) lo define: *“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”*.

Para Natalia Sara (2014) *“Es la hoja de ruta clave para la gestión de la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que contiene las indicaciones necesarias y*

procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas ‘de crisis’”.

Javier Álvarez (2017) define: “*Es como un mapa, una hoja de ruta que indica sobre todo por donde no debemos pisar. Al mismo tiempo, es todo un plan estratégico de comunicación interna en el que se incluyen todos los pasos a seguir en caso de situaciones de crisis dentro de la empresa*”.

3.3 Contextualización.

El estudio para este trabajo se hizo en la empresa Termales de Santa Rosa.

Figura 1. Termales de Santa Rosa



Fuente: Termales de Santa Rosa, 2018

Termales de Santa Rosa es una empresa familiar fundada hace 70 años, con el fin de poner a disposición de las personas que hasta allí llegan las aguas termales telúricas y alcalinas de origen natural.

Termales de Santa Rosa cuenta a la fecha con 200 colaboradores fijos y 50 extras en temporadas vacacionales.

En los Termales ubicados en Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia, la empresa promueve el bienestar para los visitantes y huéspedes, convirtiéndose en uno de los destinos preferidos por los turistas y propios de la región, por la ubicación estratégica: en medio de las montañas del Paisaje Cultural Cafetero.

Figura 2. Piscinas de Termales de Santa Rosa



Fuente: Termales de Santa Rosa, 2018

Si bien no hay un departamento de comunicaciones establecido, la empresa Termales contrata asesores externos para casos puntuales de comunicación y en algunos casos generalmente lo asume el departamento de mercadeo.

3.3.1 Misión

Brindar una experiencia de bienestar para el cuerpo, la mente y el alma a través de nuestras Aguas Termales, en un lugar mágico en armonía con la naturaleza, inspirando a nuestros clientes momentos y espacios de relajación y diversión.

3.3.2 Visión

Parque Temático Termales Santa Rosa será en el 2018 reconocido a nivel Nacional e Internacional como uno de los más emblemáticos del Paisaje Cultural Cafetero.

3.3.3 Valores

- Orientación hacia la máxima satisfacción del CLIENTE.
- Ética.
- Compromiso con la comunidad y el medio ambiente.
- Desarrollo del Talento Humano.
- Adaptación al cambio. (Termales de Santa Rosa, 2017)

4 Metodología.

Para la realización de este trabajo utilizamos un método de investigación aplicada de carácter descriptivo, método utilizado por muchas disciplinas científicas, especialmente las ciencias sociales, con esta metodología se busca obtener una visión general del tema investigado.

El objetivo de la investigación descriptiva, tiene como propósito principal describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación. Esta metodología pretende determinar la percepción del cliente de las características del producto, de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Wikipedia, 2017)

También se utiliza el método de investigación aplicada, conocida también como práctica, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquiere, en el presente documento se trabaja sobre unas realidades de hecho de la empresa Termales de Santa Rosa, de esta manera se busca el conocer a través de un diagnóstico para llegar a construir el manual de crisis de esta organización, para obtener la información adecuada que llevara al resultado esperado, para eso se aplicaron encuestas y entrevistas.

Uno de los objetivos de esta investigación es lograr un diagnóstico acertado de las necesidades comunicativas de Termales Santa Rosa enfocadas al manejo de las crisis que pudiera enfrentar la organización y con base en los resultados llegar a la elaboración de un manual de crisis.

A través de la metodología descriptiva y aplicada, para cumplir los objetivos de la investigación utilizaremos fuentes primarias como documentos proporcionados por la misma empresa, ya que en años anteriores han contratado estudios de agencias y comunicadores que les permitiera un análisis de la comunicación interna, sin embargo han sido estudios esporádicos y no ha existido un departamento de comunicaciones que implemente las recomendaciones de los estudios y tampoco dentro de estos ha surgido una estrategia para enfrentar las crisis o un manual que lo sustente.

En las investigaciones hay definidas cinco técnicas de recolección de datos:

1. Entrevistas
2. La encuesta
3. La observación
4. Diccionario de datos
5. Diagrama de flujo

Para este caso se utilizarán dos de estas técnicas, se realiza una encuesta cerrada con cincuenta de los colaboradores, la intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población y se utilizará la técnica de entrevistas con el director de mercadeo y la directora de gestión humana quienes manejan algunos aspectos de comunicación en la empresa.

Para recopilar la información se tendrán en cuenta las fuentes primarias o sea esas fuentes documentales, en este caso documentos originales que contienen información de la empresa Termales de Santa Rosa, entrevistas a algunos colaboradores, otra de las fuentes primarias que se utiliza será la encuesta, que se realiza con la finalidad de conocer las posibilidades de aceptación o de rechazo que pueda tener un proyecto, cumpliendo con los lineamientos generales de la

estadística y el muestreo. Para cumplir con estos objetivos, se deberá elaborar un cuestionario, que estará conformado solamente por preguntas cerradas (donde se presentan opciones, entre las cuales el encuestado deberá elegir).

En este caso se a utilizarán las preguntas cerradas, donde los colaboradores encuestados escogen entre preguntas de si o no y de opción entre varias alternativas de respuesta.

Finalmente, con los resultados obtenidos en las encuestas se realizan gráficos con cada una de las respuestas para observar su resultado porcentual.

4.1 Resultados encuesta.

Encuesta hecha a 50 colaboradores de la empresa Termales de Santa Rosa

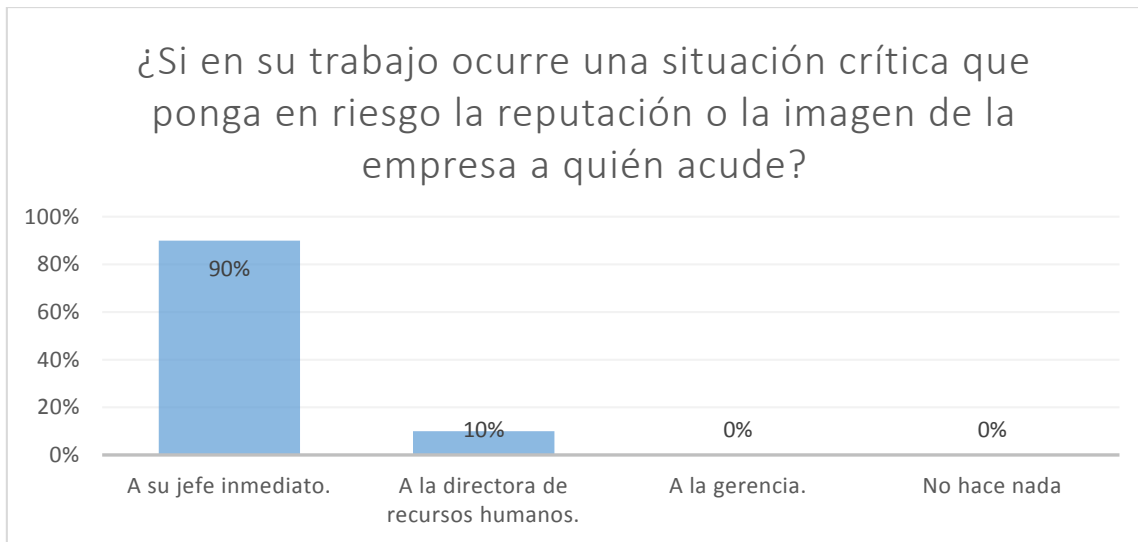
1. ¿Si en su trabajo ocurre una situación crítica que ponga en riesgo la reputación o la imagen de la empresa a quien acude?

A su jefe inmediato. 45

A la directora de recursos humanos. 5

A la gerencia. 0

No hace nada.0

Gráfico 1. Pregunta 1

Fuente: el autor, 2018

Ante esta pregunta vemos que un porcentaje muy alto de los colaboradores, un 90 % acuden a su jefe inmediato y un 10% a la directora de Recursos humanos, lo que muestra que estas personas confían en sus líderes y de manera proactiva ponen en conocimiento de la organización si hay alguna situación crítica, algo de destacar es que ninguno toma una actitud pasiva y no haría algo frente a esto.

2. ¿Sabe identificar cuándo hay una crisis en su empresa?

Si 21

No 29

Gráfico 2. Pregunta 2

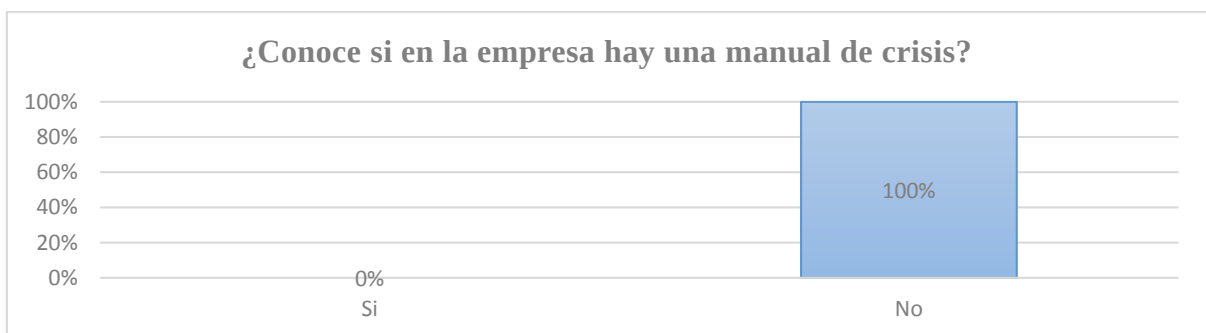
Fuente: el autor, 2018

En este punto están divididas las opiniones, un 58% asegura saber identificar una crisis, mientras que el 42% no la sabe identificar. No siempre es fácil identificar una crisis, pero si se capacita a los colaboradores en este aspecto podrán tener mayores elementos de juicio para lograr identificarla o por lo menos tener una idea de lo que sería una crisis dentro de su organización.

3. ¿Conoce si en la empresa hay una manual de crisis?

Si 0

No 50

Gráfico 3. Pregunta 3

Fuente: el autor, 2018

Ante esta pregunta la respuesta en unánime el 100% asegura no saber si hay un manual de crisis en la empresa, es razonable esta respuesta pues realmente no hay un manual de crisis. Lo ideal es que después que se tenga el manual los colaboradores lo sepan y tengan por lo menos unos conocimientos básicos sobre el manual.

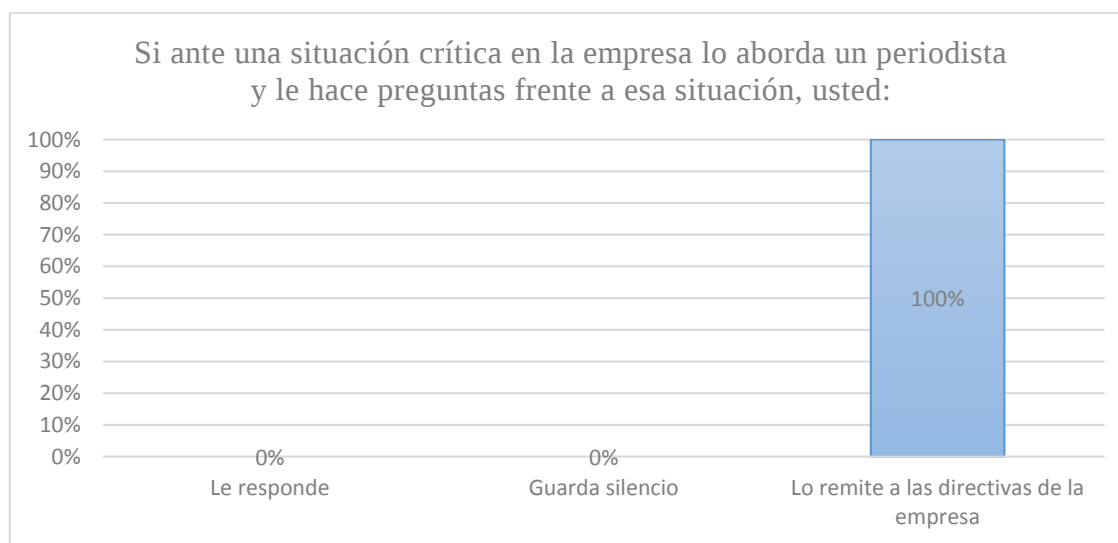
4. Si ante una situación crítica en la empresa lo aborda un periodista y le hace preguntas frente a esa situación, usted:

Le responde 0

Guarda silencio 0

Lo remite a las directivas de la empresa 50

Gráfico 4. Pregunta 4



Fuente: el autor, 2018

En esta respuesta hay una clara unanimidad que ningún colaborador se apersonaría de la situación y se convertiría en vocero para hablar a los medios, el 100% remitiría a la prensa con las

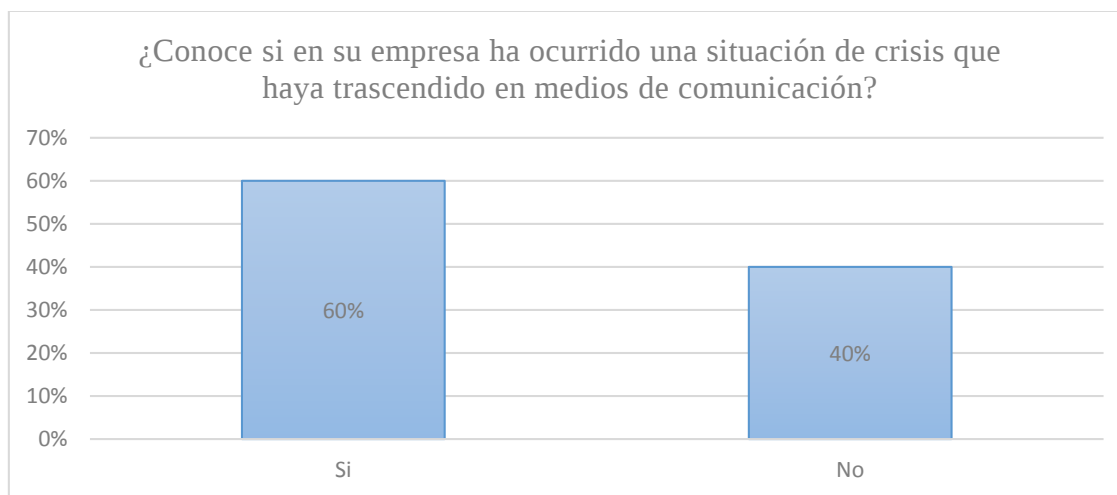
directivas de la organización y eso está bien porque no cualquiera debe tomar la vocería en medio de una crisis.

5. ¿Conoce si en su empresa ha ocurrido una situación de crisis que haya trascendido en medios de comunicación?

Si 30

No 20

Gráfico 5. Pregunta 5



Fuente: el autor, 2018

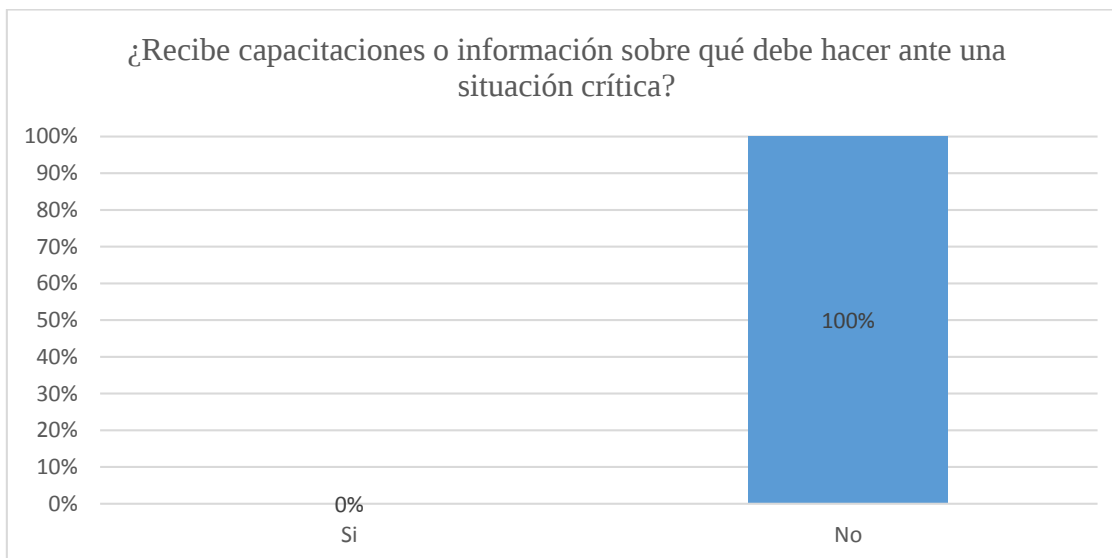
El 60% de las personas a las que se les preguntó esto, respondieron que si han conocido casos de crisis que ha tenido Termales donde ha sido registrado en los medios, la mayoría son quienes trabajan en la empresa desde antes del 2012 cuando hubo una avalancha que tuvo un impacto negativo para la empresa y es tal vez la crisis más recordada en esta organización.

6. ¿Recibe capacitaciones o información sobre qué debe hacer ante una situación crítica?

Si 0

No 50

Gráfico 6. Pregunta 6



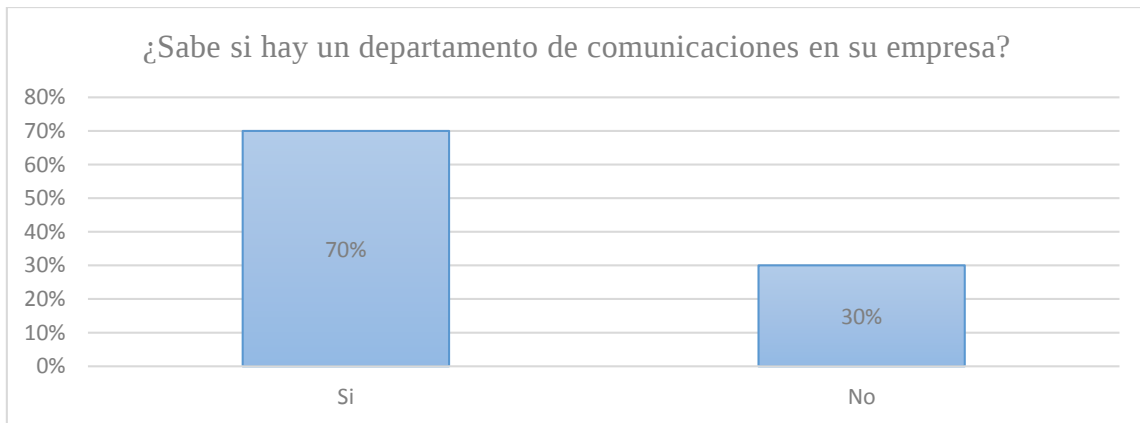
Fuente: el autor, 2018

Que el 100% de los encuestados digan que no saben qué hacer ante una situación de crisis debería preocupar a la organización, es un claro síntoma que falta capacitación e información en este aspecto.

7. ¿Sabe si hay un departamento de comunicaciones en su empresa?

Si 35

No 15

Gráfico 7. Pregunta 7

Fuente: el autor, 2018

En esta respuesta se evidencia la confusión que hay para saber si la organización tiene un departamento de comunicaciones, las comunicaciones están a cargo del área de mercadeo y Talento humano, por eso tal vez el 30% cree que si hay un área exclusiva de comunicaciones, pero la realidad es que no lo hay.

8. ¿Cómo se entera de las decisiones que se toman en la empresa?

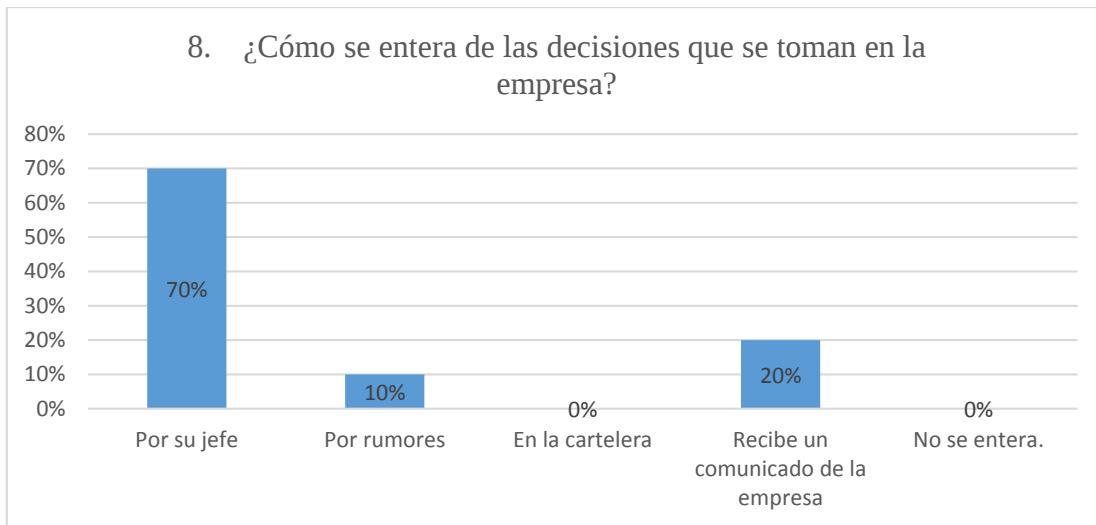
Por su jefe 35

Por rumores 5

En la cartelera 0

Recibe un comunicado de la empresa 10

No se entera 0

Gráfico 8. Pregunta 8

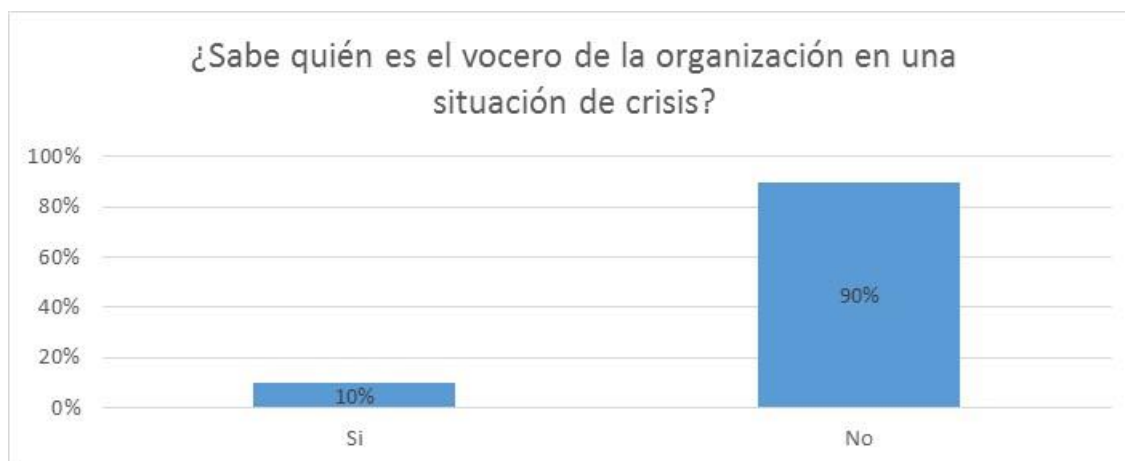
Fuente: el autor, 2018

No hay unanimidad en esta respuesta, la mayoría, el 70% se entera de las decisiones empresariales a través de su jefe, solo dos de cada 10 colaboradores reciben un comunicado y lo que más preocupa es que el 10% recibe información a través de los rumores, si bien no es una cifra muy alta si es un indicativo que deberían unificar los mecanismos para informar a su público interno.

9. ¿Sabe quién es el vocero de la organización en una situación de crisis?

Si 5

No 45

Gráfico 9. Pregunta 9

Fuente: el autor, 2018

El 90% tiene claridad de quien es el vocero de la organización, se lo atribuyen a la gerente, pero la realidad es que no siempre ella asume la vocería de la empresa, generalmente es algún miembro de la junta directiva de Termales designado no con anterioridad sino cuando ya están en un proceso de crisis.

10. ¿Cree necesario un manual de crisis en la organización?

Si 50

No 0

Gráfico 10. Pregunta 10

Fuente: el autor, 2018

Frente a la necesidad de tener un manual de crisis, todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que es necesario tener uno, la conciencia de su necesidad es un buen indicativo.

5 Conclusiones

El presente trabajo de grado de la especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales se centró en la elaboración de un manual de crisis para la empresa Termales de Santa Rosa, logrado el objetivo con base en un estudio descriptivo y acudiendo a fuentes primarias podemos realizar las siguientes conclusiones:

- Un adecuado manejo de comunicación interna permite llegar a procesos indispensables dentro de las organizaciones como el manual de crisis.
- La comunicación interna si bien recibe apoyo de otras áreas estratégicas como Mercadeo y talento Humano, debe tener su propio espacio y contar con una persona o equipo idóneo para ejecutar la comunicación organizacional.
- La necesidad de que toda la organización esté alineada con sus procesos comunicativos y conozcan cuáles son los lineamientos estratégicos
- Con el avance en las comunicaciones y redes sociales hoy es más fácil que una crisis se genere y con una rapidez inimaginable, por eso la importancia de estar preparados dentro de la organización ante una eventualidad.
- Una buena comunicación de crisis no garantiza que no la haya, pero si le permite a la organización un adecuado manejo que minimice sus efectos dañinos.
- La crisis es inherente a la sociedad y a los procesos de comunicación, por eso estar preparados no es un condicionante sino una obligatoriedad si la organización no quiere ver menoscabada su reputación e imagen cuando las dificultades aparezcan.

- El manual de crisis se convierte en un escrito que debe acompañar a la organización en sus momentos más difíciles de una crisis, su adecuada ejecución permite tener un mejor control de la situación adversa.
- Reconocer en los colaboradores de la empresa unos aliados que deben reconocer los procesos de comunicación interna.
- El manual de crisis puede llegar a ser la tabla de salvación para sortear una crisis, como preverla o evitarla también puede ser posible en algunos casos.
- La crisis siempre será una oportunidad para mejorar o cambiar los procesos de la organización.

6 Recomendaciones

Luego de la culminación del presente trabajo podemos hacer unas precisiones o recomendaciones que permitan a la organización tener una herramienta eficaz para comunicar las crisis:

- Es importante que alguien se apropie y responsabilice del manual para que no sea letra muerta.
- Es esencial crear un comité de crisis que pueda operar el manual y lograr sortear de manera adecuada una crisis.
- Se debe reunir por lo menos una vez al año ese comité para que haga los ajustes al manual.
- Es necesario comunicar a los colaboradores la existencia del manual de crisis y que entiendan cuál es su función.
- El beneficio de un adecuado manejo en las comunicaciones de crisis es para la misma organización, por eso no se debe menospreciar o minimizar su importancia
- Así pase mucho tiempo sin que el manual de crisis sea utilizado, es necesario no olvidarlo y estarlo actualizando.
- Se recomienda una capacitación periódica de los colaboradores en cuánto a quien acudir y como ayudar en caso de que ocurra una crisis
- Cada vez que un director de área llegue nuevo a la empresa debe recibir un manual de crisis para que lo conozca y se apropie de el.

- Es fundamental que no se escatimen esfuerzos a la hora de enfrentar una crisis, pues una crisis mal manejada puede traer consecuencias desafortunadas para la organización.

7 Importancia de que la empresa tenga un manual de crisis.

Las crisis generalmente son sorpresivas, especialmente cuando se trata de desastres naturales, accidentes, robos, contaminación, etc.

Hay otras que se pueden prever, que se conocen con antelación, como investigaciones judiciales, situaciones financieras o legales.

Sin importar de cuál se trate, es de suma importancia tener preparado un manual que permita actuar de manera rápida y oportuna, debe ser catalogada como una urgencia y por eso su respuesta debe ser casi que inmediata, la improvisación en estos casos puede resultar en una mala y precipitada respuesta ante la crisis.

Si bien el manual no va a ser una especie de fórmula mágica que entregue todas las respuestas si contiene unos lineamientos básicos y generales sobre cómo se debe actuar ante cada situación.

7.1 ¿Qué debe contener una manual de crisis?

No existe un manual de crisis que sirva para todas las empresas, cada una tiene necesidades diferentes y se ve enfrentada a diferentes tipos de riesgo, pero en general debe contener recomendaciones para los tipos de crisis a que se puedan enfrentar, los procedimientos y protocolos a seguir y un directorio de crisis para saber a quién llamar.

7.2 Cómo estructurar el manual de crisis y sus componentes.

El manual de crisis debe tener unos objetivos claros, debe delimitarse cuáles son las crisis en las que podría verse inmersa la organización y clasificarlas por niveles según su gravedad, cuál es el procedimiento a seguir cuando ocurra la crisis.

Crear un comité de crisis y definir cómo será su reunión ante la crisis, presencial o por videollamada y quién lo convoca. Evaluar cuál es el nivel de gravedad de la crisis; en nuestro caso usaremos el método del semáforo atribuido al Dircom de la Universidad del Valle de México, Octavio Isaac Rojas Orduña (2002, página 97) se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con más notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

No todas las crisis se manejan igual, debe ser según su complejidad y en qué nivel se encuentre.

Hacer una lista de las personas que componen el comité de crisis y definir cuál será el sitio de reunión durante la crisis. Se debe nombrar un director de ese comité, usualmente es el Dircom de la organización quien debe emplazar al comité e informar a los directivos de la empresa. Si no hay un Dircom, como es este caso, el liderazgo lo debe asumir el director de talento humano o el director de Mercadeo.

El manejo de comunicaciones de la crisis no debe recaer solamente sobre la persona que lidera las comunicaciones, sino de los demás departamentos y los altos directivos de la empresa.

El comité de crisis debe evaluar el problema, plantear soluciones, tomar decisiones y definir cuál va a ser la postura de la empresa frente a esa crisis.

El número de integrantes del comité variará según la gravedad de la crisis, pero se recomienda que esté integrado por el gerente de la empresa, el director de recursos humanos, el jurídico, el

encargado de las comunicaciones y un delegado del área que sea la afectada o que haya desencadenado la crisis.

Designar un portavoz, quien será la persona autorizada para hablar con los medios de comunicación.

Se procurará buscar asesoría de expertos según sobre lo que verse la crisis para que se tenga un criterio técnico en el comité de crisis, por ejemplo, si es la captura de un directivo de la organización, se deberá contar con asesores jurídicos.

Establecer los roles de cada uno de los integrantes del comité de crisis.

Se debe tener actualizada una lista con los medios de comunicación y periodistas que sea pertinente llamar durante la crisis.

Tener una lista de organizaciones y personas clave a las que se les deba comunicar algunos tipos de incidentes que desaten la crisis, por ejemplo, el comandante de bomberos en caso de un incendio.

Estipular cada cuánto se debe reunir el comité de crisis para evaluar el manual de crisis y hacer los cambios o adiciones que sean necesarios. El manual no es inmutable o estático, debe tener una dinámica de adaptación.

7.3 Manual de comunicación de crisis

Termales de Santa Rosa de Cabal

7.3.1 Índice de contenidos

1. Objetivo y funciones del manual de comunicación de crisis.
2. Definición de crisis y eventos que podrían desencadenarla.

3. Clasificación de los tipos de crisis potenciales a los que está expuesto termales de santa rosa de cabal.
4. Procedimiento ante una situación de crisis.
5. Listado de los miembros del comité de crisis.
6. Listado de los medios de comunicación a contactar en caso de que se produzca la crisis.
7. Listado de entidades y personas a las que se deben comunicar los incidentes.
8. Sala de reuniones adecuadas y reuniones eventuales.

7.3.2 Objetivo y funciones del manual de comunicación de crisis.

El manual de crisis no tendrá todas las respuestas, pero si los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación y valorar la gravedad de cada evento. La información es la clave, debemos saber todos los detalles, sobre un incidente que pueda desencadenar una crisis se debe conocer: cuándo se ha producido, dónde, cómo ha sucedido, cuántas personas están implicadas, consecuencias para la empresa, quiénes están informados, qué medios de comunicación están manejando información sobre el asunto.

Esto servirá para evaluar posibles escenarios y a planificar la mejor estrategia para resolver la situación a nivel comunicativo.

Se tendrá un comité de crisis que hará frente a la opinión pública, los medios de comunicación, la comunidad y los colaboradores de la empresa.

El objetivo del Comité de Crisis: El comité de crisis será quien se apropie de la responsabilidad de la comunicación de crisis, se encargará de analizar la dificultad que se afronta, estimar que tan la grave es el problema y en lo posible tratar de “amortiguar” los daños,

tomar decisiones encaminadas a una adecuada comunicación, escoger quién será el portavoz más apropiado según el tipo de crisis y adoptar una posición oficial de la organización.

7.3.3 Definición de crisis y eventos que podrían desencadenarla.

Una crisis es una situación no convencional que impacta de manera negativa y que generalmente o afecta el normal desarrollo de los procesos y proyectos de la organización.

Un buen manejo de la comunicación de crisis puede contrarrestar o disminuir el efecto negativo que trae una crisis, encuadrando de manera conveniente los hechos que en la mente tenga la opinión pública y así reducir el daño y acortar su duración.

Por lo contrario, un manejo sin dirección, que sea tardío y que genere confusión, no sólo extenderá la crisis, sino que la llevará a una progresión de trascendencia más perjudicial.

Las crisis reclaman la atención prioritaria de sus stakeholders: colaboradores, accionistas, clientela y la opinión pública. Generalmente, los medios de comunicación o las redes sociales publican noticias negativas de la problemática que aqueja a la organización y como consecuencia la imagen y reputación podrán verse muy afectadas.

7.3.3.1 Los escenarios de riesgo durante la crisis

- Los que afectan la imagen pública y reputación de la organización.
- Los que son llamativos para los medios de comunicación.
- Los que afectan delicadamente procesos de atención al cliente.
- Los que cuestionan seriamente el desempeño de la empresa.

7.3.3.2 Recomendaciones generales para la comunicación de crisis.

Se designarán tres (3) voceros o delegados para hacer declaraciones en un ambiente de crisis. Uno para hablar y dar entrevistas a los medios de comunicación, un suplente ante la ausencia del primero y un vocero interno para comunicar a los colaboradores, familiares y proveedores.

7.3.4 Clasificación de los tipos de crisis potenciales a los que está expuesto termales de santa rosa de cabal.

Los niveles los estructuraremos en tres categorías como un semáforo: **verde** (leve), **amarillo** (medio) y **rojo** (grave).

Serán la gerencia y la persona que maneja el área de comunicaciones quienes determinan el nivel de la crisis de comunicación.

7.3.4.1 Crisis Verde (leve).

Son situaciones de riesgo que desestabilizan la cotidianidad diaria de Termales pero que no ameritan una reunión del comité de crisis, sino una llamada entre la gerencia y la persona encargada de comunicaciones, por si el hecho trasciende, tener una respuesta preparada. Son situaciones como un accidente leve, un problema con la prestación del servicio, un daño en las instalaciones, un escándalo mediático de alguno de los directivos de la compañía, actos leves de corrupción de empleados, ataques informáticos, accidentes laborales no graves, etc.

7.3.4.2 Crisis Amarillo (media).

Ante una crisis media se debe reunir el comité de crisis preferiblemente dentro de las siguientes 2 horas. Se puede presentar cuando se trate de un accidente de mediana magnitud

donde resulten personas heridas, cuando hay una eventualidad donde haya la intervención de organismos de socorro como Bomberos, Cruz Roja o policía, un número anormal de quejas o reclamaciones de clientes de Termales, una asonada de mediana intensidad que genere daños en las instalaciones, una prolongada interrupción de fluido eléctrico que impida el normal desarrollo de la actividad de Termales, una situación de pánico o descontento que genere peleas campales como una protesta, una viralización negativa de un video grabado en los Termales o una serie de comentarios negativos en redes sociales por algún problema generado en la empresa, cierre de las cocinas por la secretaría de salud, crisis financiera que trascienda públicamente, huelga o cese de actividades de los empleados, una epidemia, un accidente de tránsito en la vía a Termales de personas que se dirijan o hayan salido de los Termales y que deje varias personas heridas o muertas, escándalo mediático por discriminación racial o sexual, etc.

7.3.4.3 Crisis rojo (Grave).

Ante una crisis grave se debe reunir el comité de crisis de inmediato, dentro de la primera hora siguiente al suceso grave.

Intoxicaciones masivas, daños graves en el medio ambiente, avalanchas, incendios, muertes (varias), accidentes graves, terremoto con destrucción, asonada con graves consecuencias, terrorismo, secuestro, etc.

7.3.5 Procedimiento ante una situación de crisis.

En general ante cualquier crisis se hace lo siguiente:

- Constituir el comité o el equipo de crisis, puede ser por notificación personal, por vía telefónica o WhatsApp.

- Estimar la escala de gravedad de la crisis: verde, amarillo o rojo.
- Seguir el procedimiento para cada caso de crisis según la gravedad.

7.3.5.1 Manejo de crisis verde (leve)

En el momento en que ocurra una de las eventualidades catalogadas en esta categoría de crisis leve, por vía telefónica se puede realizar una conferencia entre la gerencia y la persona encargada de comunicaciones para evaluar y determinar el manejo adecuado de comunicaciones ante una eventualidad leve. No amerita que se reúna el comité de crisis, solo si es necesario se dará información a los medios de comunicación sobre el evento. También si es necesario se dará alguna información a los empleados del área afectada o proveedores.

7.3.5.2 Manejo de crisis amarilla (media) o roja (grave)

Cuando se provoque la crisis, se convocará de inmediato a los miembros del comité de crisis. Estas personas que con anterioridad fueron determinadas, deberán considerar ante qué tipo de crisis que se están enfrentando, averiguar todo lo que se está diciendo sobre el tema y con base en lo acontecido dar respuestas.

Es conveniente que el comité de crisis disponga de una información lo más exacta posible.

Se debe seguir el siguiente protocolo de atención:

1. Notificar, convocar y reunir al Comité de Crisis
2. Evaluar los hechos y tomar decisiones sobre las acciones a realizar.
3. Emitir una declaración pública.
4. Comunicar a los familiares, autoridades, colaboradores y de ser necesario a los medios de comunicación.

5. Reevaluar la situación, tomar nuevas decisiones y si es preciso nuevas comunicaciones.

7.3.6 Listado de los miembros del comité de crisis

En termales de Santa Rosa no está el cargo de Comunicador Organizacional, para este caso es necesario tener uno, aunque sea externo, para que forme parte del comité de crisis, manejo de comunicaciones y coordine las declaraciones ante los medios de comunicación.

El director del comité. Marisela López Largo, Gerente Termales de Santa Rosa.

Celular 3104058461

Sus funciones son: definir el nivel de crisis, convocar el comité, asignar funciones y coordinarlas e informar a la junta.

- **El portavoz interno.** Carolina Saavedra, Directora de Gestión humana Termales de Santa Rosa.

Celular 3138127588

Sus funciones son: comunicar lo sucedido a los empleados y a sus familiares.

- **El portavoz externo.** Javier Mejía, Representante Junta Directiva Termales de Santa Rosa.

Celular 3147711022

Se encarga de toda la comunicación externa, principalmente con los medios de comunicación, comparece ante los medios, etc.

- **Asesores en todos los ámbitos.** Jurídico, de seguridad, de producción, etc. Recogen información y asesoran al comité de crisis en los aspectos técnicos.

En caso de ser necesario se llamará al jurídico, financiero, jefe de seguridad, director operativo o según la crisis al personal que sea necesario para tener mejor información.

- **Secretario.** Se designará un(a) secretario(a)

Anota los hechos y las decisiones durante la crisis.

7.3.7 Listado de los medios de comunicación a contactar en caso de que se produzca la crisis.

- Caracol Radio

Periodista Natalia Londoño

Celular 3178534478

- RCN Radio

Periodista Osvaldo Parra

Celular 3182232886

- Caracol Televisión

Periodista Freddy Gómez

Celular 3216398834

- RCN Televisión

Periodista Jhonny Saavedra

Celular 3206280253

- TVA Noticias (Telecafé)

Periodista Jorge López

3163613554

- 1A Televisión (Telecafé)

Periodista Mauricio Beltrán

Celular 3217469151

- CNC Noticias

Periodista Alexandra Moncada

Celular 3147600182

- Diario del Otún

Periodista Fernando Pineda

3206909287

- Antena de los Andes

Erney Ocampo

Celular 3155365870

7.3.8 Listado de entidades y personas a las que se debe comunicar los incidentes.

El comité evaluará a qué autoridades se debe comunicar, ya sea porque han de estar informados o porque pueden suministrar ayuda muy diversa.

Alcalde de Santa Rosa de Cabal.

Henry Arias

Celular 3188136148

Comandante Bomberos Santa Rosa de Cabal

Capitán Pedro Idárraga

Celular 3117753305

Director Defensa Civil Risaralda

Alfredo Muñoz

Celular 3118084414

Director Cruz Roja Risaralda

Mauricio Hoyos

Celular 3164781809

Policía Risaralda comandante Santa Rosa de Cabal

Teniente coronel Mesa

3203063820

7.3.9 Sala de reuniones adecuadas y reuniones eventuales.

Se dispondrá de un espacio apropiado, con recursos tecnológicos, alejado de distracciones, es necesario que se reúnan periódicamente para repasar el plan de crisis.

El Comité de Crisis deberá reunirse por lo menos una vez al año, así no ocurra nada, esta revisión periódica permitirá al comité tratar de prever posibles situaciones que puedan originar una crisis y ajustar el plan de crisis de la organización, de tal manera que pueda ser actualizado constantemente el presente manual de crisis.

Los cambios o reajustes que se realicen deberán ser asentados en el manual y aunque haya copias en los computadores se deberá tener siempre una copia impresa a la mano.

8 Referencias bibliográficas

- Aguado, J. F. (2003). *Fundamentos de la organización de empresas*. Narcea: Narcea S.A. ediciones .
- Alloza, L. Á. (2011). La economía de la reputación: Un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, Vol 207 (Diciembre), , pp. 44-53.
- Álvarez, J. (21 de marzo de 2017). *Las claves de un manual de crisis*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <http://strategocyc.com>: <http://strategocyc.com/las-claves-manual-crisis/>
- APCO. (2001). *Conferencia Organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO) – Aula Magna de la Universidad Católica de Asunción Carmen Vallejo*. Asunción: Universidad Católica de Asunción Carmen Vallejo.
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Carreras, R. (3 de marzo de 2018). *La Responsabilidad Social Corporativa en la era conectada*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://www.robertocarreras.es/>: <https://www.robertocarreras.es/>
- Cheli, E. (1986). *Modelli valutativi della comunicazione di immagine*. Italia: Comunicazione di massa, Vol. I y II, Enero-Agosto.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*. . Madrid: Ibérico de Ediciones.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.
- El DirCom . (2012). *Hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Joan Costa. CPC . Barcelona: Editor De la edición, Costa punto Com, .

- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. . México: Tirrillas 2ª ed. Ed.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). Fame and Fortune:How Successful Companies Build Winning Reputations. *Pearson-Financial Times, Nueva York*,, pp. 155-175.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 1ª ed. – .
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI*. . Barcelona: : Ediciones Gestión 2000.
- Goldhaber, G. (1954). (1994). *Comunicación Organizacional*. México: Ed. Diana.
- Katzs, & Lazarsfeld. (1979). *El individuo en el proceso de la comunicación de masas*. España: Editores: Hispano Europea.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA. : Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- Losada, D. J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis Por*. Barcelona : Editorial UOC.
- Marín, F. (2009). *Colección acción empresarial, Comunicación de crisis*. Madrid España,: Editorial Empresarial, editado por LID .
- Martínez, Q. M., & Marín, A. L. (2001). *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa* . Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia, .
- Matos, Z. L. (30 de septiembre de 2015). *Caso Pony Malta: Falsos rumores empresariales*. Recuperado el 5 de abril de 2018, de www.colombia.com:
<http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/123711/caso-pony-malta-falsos-rumores-empresariales>

- Pucheta, M. M. (2010). *Información y comunicación de la responsabilidad social corporativa*. . España: Editorial Netbiblo.
- Rebeal, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. : Editorial Trillas, primera edición.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustain Superior Financial Performance” en Strategic . *Management Journal*, Vol. 23, , pp. 1077-1093.
- Rojas, O. (2005). Riesgos naturales: Evolución y modelos conceptuales. *Revista Universitaria de Geografía*, 24- 83.
- Sanz, G. M., & González, L. M. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. ESIC Editorial.
- Sara, N. (8 de septiembre de 2014). *Qué es un Manual de Crisis y para qué sirve*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de nataliasara.com/: <https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Tapia, R. A. (28 de junio de 2017). *Diversas definiciones de organización*. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de <https://coachlatinoamerica.com/7>: <https://coachlatinoamerica.com/7-definiciones-de-organizacion-objetivos-negocios-organizacion-laboral/>
- Termales de Santa Rosa. (2017). *Quienes somos, Termales de Santa Rosa*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de [www.termal.com.co](http://www.termal.com.co/quienes-somos/): <http://www.termal.com.co/quienes-somos/>
- Timoteo, Á. J. (2013). *Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Valero, S. J. (2001). *La infografía: técnicas, análisis y usos periodísticos*. Barcelona: Diposit Legal.

Villafañe. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: : Gestión 2000 .

Wikipedia. (29 de septiembre de 2017). *Investigación descriptiva*. Recuperado el 8 de abril de 2018, de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva

9 Apéndices

Apéndice A. Encuesta.

1. ¿Si en su trabajo ocurre una situación crítica que ponga en riesgo la reputación o la imagen de la empresa a quien acude?

A su jefe inmediato.

A la directora de recursos humanos.

A la gerencia.

No hace nada.

2. ¿Sabe identificar cuándo hay una crisis en su empresa?

Si

No

3. ¿Conoce si en la empresa hay una manual de crisis?

Si

No

4. Si ante una situación crítica en la empresa lo aborda un periodista y le hace preguntas frente a esa situación, usted:

¿Le responde?

¿Guarda silencio?

¿Lo remite a las directivas de la empresa?

5. ¿Conoce si en su empresa ha ocurrido una situación de crisis que haya trascendido en medios de comunicación?

Si

No

6. ¿Recibe capacitaciones o información sobre qué debe hacer ante una situación crítica?

Si

No

7. ¿Sabe si hay un departamento de comunicaciones en su empresa?

Si

No

8. ¿Cómo se entera de las decisiones que se toman en la empresa?

Por su jefe

Por rumores

En la cartelera

Recibe un comunicado de la empresa

No se entera.

9. ¿Sabe quién es el vocero de la organización en una situación de crisis?

Si

No

10. ¿Cree necesario un manual de crisis en la organización?

Si

No

Se aplicó la encuesta entre 50 colaboradores y se les permitió que fuera anónima para que sintieran libertad de responder y poder acercarnos así a la verdad.

Una vez realizadas las encuestas que se hicieron durante dos días se procedió a representarlas en gráficas para tener las respuestas en porcentajes.

Frente a cada pregunta tendrá el número de respuestas obtenidas.