

Manual para el manejo de crisis de la reputación en Intergrupo

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora y Periodista

Paulina Betancourt Salazar

**Asesora
Lina Claudia Guarín Toro
Especialista en Periodismo Electrónico
Comunicadora Social y Periodista**

**Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas (Antioquia)
2017**

Contenido

Introducción.....	7
Justificación.....	8
Graves repercusiones externas	10
Pérdida de talentos	10
Mensajes encontrados.....	10
Pérdida de credibilidad	11
Esfuerzos innecesarios.....	111
Deterioro de la imagen corporativa	11
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Marco Teórico	13
Procesos de la comunicación	14
Comunicación organizacional	16
Comunicación interna	17
Comunicación ascendente	18
Comunicación descendente	18
Comunicación lateral	18
Comunicación externa	18
Crisis.....	19
Manual de crisis	20

¿Cuáles son las ventajas de tener un manual de crisis?	26
Estratégica.....	26
Comunicativa.....	27
Comité de crisis	27
Metodología	29
Enfoque	29
Técnicas.....	29
Resultados	31
Conclusiones.....	32
Referencias	33

Lista de tablas

Tabla 1. Barreras en la comunicación humana	16
---	----

Lista de apéndices

Apéndice A Manual para el manejo de crisis de la reputación en Intergrupo

Resumen

La comunicación al interior de una organización es tan importante como la función de un administrador o un ingeniero de sistemas, es por esta razón que las compañías deben empezar a prestar atención a la manera cómo desarrolla su comunicación interna y externa, pues es un canal que se debe mantener abierto y de esta forma evitar o actuar acertadamente ante una crisis.

Para garantizar un mejor desempeño y una acertada comunicación es importante el compromiso de los líderes y directivos de la organización, para que así el personal y los proveedores tengan la información de primera mano, lo que evitará los rumores y confusiones que pueden llevar a ocasionar una crisis en la compañía.

El presente trabajo de grado se refiere al tema del manejo de crisis para la reputación de Intergrupo, además, se habla de la comunicación organizacional, interna y externa lo que permite explorar cuáles son las posibles crisis que podrían enfrentar.

Se quiere dar a entender a Intergrupo por qué es importante tener un manual de crisis, ya que han tenido situaciones de crisis con clientes que han deteriorado su imagen y reputación.

Palabras claves: Comunicación externa, comunicación interna, comunicación organizacional, crisis, manual de crisis.

Introducción

Este trabajo de grado busca hacer un manual para el manejo de crisis, que sirva de guía para actuar en las situaciones que se ponga en riesgo la marca y la reputación de Intergrupo; en este están plasmadas las recomendaciones y procedimientos que se deben llevar a cabo en cualquier momento.

Después de estar algunos meses en la compañía se detectó que Intergrupo ya ha tenido que enfrentarse a situaciones de crisis que han deteriorado su imagen, simplemente por no tener un “plan de contingencia” que les permitiera actuar adecuadamente para evitar consecuencias negativas.

En esta investigación cualitativa se realizó con una serie de entrevistas no estructuradas a líderes y colaboradores de la compañía, que permitieron encontrar cuáles serían las posibles crisis que podría tener la empresa y cómo se podrían solucionar. Además se utilizó la observación participante, de donde se detectó la problemática y se logró hacer el manual para el manejo de crisis.

Para llegar a este producto se tuvo que hablar de varios temas como la comunicación organizacional, con el fin de resaltar la importancia de la comunicación interna y externa en Intergrupo, que permitió demostrar la relevancia de tener una comunicación abierta y constante tanto con los colaboradores como con los clientes y proveedores.

Además, se definió qué es una crisis, qué la puede ocasionar, cómo se puede evitar que el daño a la reputación sea grave, la importancia de un manual de crisis, sus partes y para qué sirve un comité de crisis.

Justificación

Intergrupo es una organización con presencia en el mercado latinoamericano y español. Cuenta con un equipo de más de 1.200 profesionales, especializados en las más importantes tecnologías de información. Trabaja con 48 empresas de las que integran el top 100 en el país y con las 100 de las 1.000 en América Latina.

Esta compañía ofrece soluciones y servicios integrales basados en tecnología de punta, orientados a la transformación digital de las organizaciones; también es generadora de valor desde el descubrimiento de oportunidades, mediante la innovación con tecnologías y procesos.

Intergrupo es una empresa de alto impacto y con 20 años de experiencia, sin embargo, solo hasta hace tres años decidió crear el área de Comunicaciones. Esta se encarga de manejar las comunicaciones externas e internas, mercadeo y posicionamiento de marca. Este equipo está conformado por un profesional de mercadeo, un diseñador y dos aprendices que manejan toda la información de los nueve países, Colombia, Perú, Ecuador, México, Brasil, República Dominicana, Estados Unidos, Panamá y España.

Dado el constante crecimiento de esta empresa, contar con un manual será una buena guía. Un manual de crisis es una herramienta estratégica que le permite a la empresa tener una oportuna reacción al momento de tener alguna situación problemática, llamada crisis. Según la Real Academia Española una crisis es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Una organización debe tener preparado un

plan de contingencia ante una posible amenaza que afecte su imagen y reputación, tanto interna como externa.

Un Manual de Crisis es una “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’” (Sara Natalia, 2014).

Así mismo para esta especialista en prevención los problemas o crisis tienden a aparecer sin previo aviso y con poco tiempo para reaccionar, por eso, es importante contar con un manual que le permita a la organización reaccionar de forma rápida y oportuna, evitando deteriorar la imagen de la organización y minimizar el impacto que pueda tener en la sociedad y los colaboradores.

Al disponer de un manual de crisis le permite estar un paso adelante a Intergrupo ya que puede tener una oportuna reacción con mensajes y acciones.

Pero, ¿por qué hacer un Manual de Crisis después de tanto tiempo? ¿Sí es necesario? Esta compañía ha tenido que enfrentarse a situaciones que han deteriorado su imagen y reputación, principalmente por culpa de rumores, tendrá con este manual el medio de una comunicación más rápida y efectiva, especialmente cuando se trata de temas o situaciones que generan curiosidad en las audiencias.

Este Manual de Crisis también le ayudará a Intergrupo a responder oportunamente ante situaciones que se generen en las redes sociales o con los clientes, ya sea por un rumor o una emergencia que esté afrontando la organización, así se lograría tener una respuesta con mayor claridad y definir las posibles acciones para evitar las repercusiones a largo plazo.

Por esto es importante hacer una gestión unificada de comunicación, hacer un manejo inadecuado de la comunicación interna y externa ante una situación difícil en una compañía, puede tener consecuencias negativas. Así lo considera la psicóloga Luisa Fernanda Salazar:

Graves repercusiones externas

La dispersión externa de un rumor sobre una posible crisis, puede traer realmente una crisis. Clientes, proveedores, medios masivos de comunicación y competencia, enfocarán su curiosidad en querer conocer la verdadera situación de la compañía.

Pérdida de talentos

Cuando una empresa acepta que está en crisis, suele suceder que los empleados talentosos consideran la posibilidad de buscar prontamente un nuevo empleo.

Mensajes encontrados

La falta de alineación del equipo directivo frente a la manera como se maneje la situación, puede conllevar a que empleados de diferentes áreas comparen sus mensajes, sientan incertidumbre y angustia frente a los mensajes encontrados y a la falta de claridad sobre la situación real.

Pérdida de credibilidad

Es importante siempre manejar una comunicación abierta con los colaboradores, si en momentos difíciles no se acerca adecuadamente a ellos y no se solicita su apoyo se puede perder credibilidad. Es mejor decir poco pero frecuente, a dar una sola noticia inoportunamente.

Esfuerzos innecesarios

Al no tener claras las medidas a implementar, cada área o directivo puede comenzar a gestionar acciones que no representen verdaderos aportes para Intergrupo en una situación específica.

Deterioro de la imagen corporativa

Cuando un rumor de una crisis cobra fuerza, especialmente al exterior de una empresa, no solo afecta negativamente su imagen, sino que se convierte en un reto recobrar el camino perdido.

Objetivos

Objetivo general

1. Definir un manual para el manejo de crisis de la reputación que contenga las recomendaciones y procedimientos que le permitan a Intergrupo actuar en las situaciones en las que se pongan en riesgo la marca y su reputación.

Objetivos específicos

1. Detectar los posibles escenarios de crisis desde las redes sociales hasta la comunicación con los clientes, proveedores o colaboradores.
2. Identificar las amenazas, determinar la vulnerabilidad y definir niveles de riesgo de las situaciones que se pueden presentar en Intergrupo.
3. Establecer un comité de crisis que le permita a la organización actuar de forma correcta en un momento de riesgo de reputación.
4. Definir las líneas que permitan precisar los posibles temas de crisis, estrategias, el diseño de mensajes y tácticas para actuar con mayor claridad ante este tipo de situaciones.

Marco Teórico

La comunicación es un factor muy importante para las organizaciones ya que esta permite el éxito o fracaso de la misma; desde hace mucho tiempo la comunicación ha jugado un papel muy importante en la vida cotidiana del ser humano, siempre se ha visto en la necesidad de comunicarse para expresar lo que siente y obtener una respuesta u opinión.

Según Paul Ekman cuando se tiene una conversación, las palabras solo logran transmitir un 10%, un 30% lo transmite el tono, lo que deja un 60% de la comunicación al lenguaje corporal.

Es importante entender que la comunicación es inevitable, es algo que no se puede dejar de hacer, los seres humanos están en constante comunicación, el silencio, la postura y comportamientos comunican, es inevitable; por esto se define la comunicación como "... el medio por el cual las personas están unidas entre sí y cómo trabajan para lograr un objetivo común. La comunicación es transaccional, con la participación de dos o más personas que interactúan dentro de un entorno definido." (Bolarinwa y Olorunfemi, 2009, 66, 2016 K).

"Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión" Oscar Wilde, aunque es una frase que se escucha muy seguido se aplica muy bien para las empresas, es por esto que la comunicación se ha vuelto tan trascendental, pues tiene la capacidad de fidelizar y atraer clientes, pero aún más importante desde esta área es que se prepara para afrontar una posible crisis que

pueda tener una organización por diversas situaciones que podrían ir en contra de su imagen y reputación.

Joan Costa dice que las empresas del siglo XIX tenían cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración, pero la sociedad de hoy con su constante evolución ha transformado estos pilares al siglo XXI convirtiéndolos en cinco: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen.

Las empresas se preocupan cada vez más por sus públicos, por fortalecer sus relaciones con cada uno de ellos y así entender y conocer más sus necesidades. Para mejorar esta confianza con cada uno de sus clientes deben comprender la importancia del lenguaje y del medio que se emplea para entregar la información, a partir de esto es que se logra entablar una comunicación clara entre la organización y sus públicos.

Procesos de la comunicación

Se debe entender que la comunicación tiene un proceso compuesto por cinco elementos:

Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.

Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.

Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.

Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (Chiavenato, 2007, 60).
(Chiavenato, 2007)

Según lo mencionado anteriormente, la comunicación es un proceso abierto, pero ¿qué quiere decir esto? que se puede presentar cierta cantidad de “ruido”, definiendo esto como “una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible el mensaje transmitido” (Chiavenato, 2007, 60).

Estos procesos pueden llegar a tener una ligera complicación: la comunicación humana. Como expone Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”, cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, cada quien interpreta las cosas según sus vivencias, su manera de pensar, de entender las cosas, sus valores o motivaciones; esto condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información.

Chiavenato (2007, 62) lo llama “percepción selectiva”, así cada persona puede desarrollar su propia verdad, conjuntos de conceptos para interpretar la información que tiene, “lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento”.

La comunicación humana tiene tres barreras: personales, físicas y semánticas (ver tabla 1), estas se dan al mismo tiempo, haciendo que el mensaje se bloquee, se filtre o se distorsione.

Tabla 1. Barreras en la comunicación humana

Personales	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de las palabras
Hábitos al oír	Interferencia física	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional no es algo que va a llegar para solo quedarse un rato y después desaparecer. Esta área se volvió una parte fundamental de las compañías, se convirtió en una necesidad. La labor de un comunicador es tan importante como la de administradores, psicólogos o demás profesiones que están dentro de la empresa; como lo plantea Adler y Marquardt en su libro “Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones”, la capacidad de comunicarse es un factor importante, el cual hace más promovible a un ejecutivo, ya que la comunicación permite colaborar en equipo, enseñar a otros, atender a clientes, dirigir, negociar, trabajar considerando la diversidad cultural, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo y resolver conflictos.

Para Abraham Nosnik (Entrevista, 28 de mayo, 2015) “...la comunicación organizacional logra exceder las fronteras propias de lo organizacional y responder a

problemas sociales o políticas de gran envergadura.” Para Nosnik esto lleva a que se tenga una comunicación pública, por una necesidad de entablar una relación con el gobierno, ya sea por el pago de impuestos, las disposiciones legales, lo laboral, entre otras; permitiendo que las relaciones empresariales puedan crear asociaciones para alianzas estratégicas.

Comunicación interna

Según Pizzolante (2004) “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.

Desarrollar estrategias de comunicación interna para la organización permite que todo el personal tenga mejor confianza y una mayor empatía entre ellos ya que conocen las emociones físicas y mentales que experimentan todos los compañeros de trabajo en sus áreas.

Pizzolante afirma que un manual de gestión es un instrumento que explica la estrategia de comunicación de una empresa, definiendo los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

La comunicación interna es “un elemento indispensable para la transmisión de una cultura organizacional clara y homogénea que se traduzca en la interiorización de la misma por todos los miembros de la organización y la actuación de éstos con base a ella” (Gómez y Benito, 2013,10).

Según Ribbins (1999) la comunicación interna se puede dividir en tres tipos:

Comunicación ascendente

Es la comunicación que fluye de abajo hacia arriba, se utiliza para dar retroalimentación a los altos cargos del progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

Comunicación descendente

La comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo, casi siempre lo utilizan los líderes de grupo y los gerentes para asignar las metas, dar instrucciones y retroalimentar aspectos de su desempeño.

Comunicación lateral

Esta se da entre los miembros del mismo grupo de trabajo y los gerentes del mismo nivel. La comunicación es mucho más directa, es todo verbal o en retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Comunicación externa

Muchas empresas se dedican a la comunicación interna y se olvidan de la externa que es igual de importante. Gracias a esta, la compañía logra comunicarse con el exterior, posicionar su marca, mejorarla o fidelizar y encontrar nuevos clientes.

López (2006, 49) dice que “la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse”.

La comunicación externa le debe permitir a la empresa comunicarse con su público externo, es decir, “y desde la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del producto, evidenciando las ventajas de calidad y durabilidad entre otros” (Portillo, Rixio, 2012, 5).

Kreps afirma que la comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante, entendiendo como entorno relevante a las organizaciones e individuos con los cuales tiene contacto directo la organización.

Lo que busca la comunicación externa es permitirle a la empresa proyectar una imagen corporativa adecuada, dando a conocer los productos y servicios que tiene la organización. Además, permite mantener un canal de comunicación abierto con sus clientes, así, si en algún momento se llega a presentar una crisis, que pueda afectar la imagen, tengan como comunicarse rápidamente con las personas que mantienen una relación con la organización.

Crisis

El concepto de crisis es muy amplio. Se puede hablar de crisis emocional, de crisis laborales, ambientales y hace algunos años se ha empezado a mencionar el término crisis organizacional. Los malos manejos, la falta de estrategia corporativa, una mala imagen o simplemente decisiones erróneas que pueden llevar a la quiebra grandes empresas. (Tejada y Valencia, 2008, 16)

El término de crisis se aplica en experiencias que marcan a la organización como a los empleados que hacen parte de ella. “Los acontecimientos de carácter económico, político o de contexto social golpean a la organización y producen cambios profundos en la orientación, propósitos, intenciones y motivaciones de la gente.” (Toledo, 2014)

La crisis es una pequeña grieta que se pasa por alto al creer que es “superficial”, no permitiendo prever anticipadamente los peligros, siendo esto esencial para la supervivencia de una organización. Frente a una situación lo mejor es tener un plan de contingencia, un manual de crisis, el cual permite saber qué hacer, cómo actuar y qué decir, pero cuando este no existe dentro de la compañía un pequeño rumor puede crecer y deteriorar la imagen de la compañía.

Manual de crisis

Cada vez es más importante contar con un manual de crisis. El 55% de las pymes cree que no es necesario hasta afrontar una crisis, pero el 45% invierte parte de su presupuesto en comunicación, son conscientes que si están preparadas para manejar una crisis se pueden recuperar el doble de rápido que las que no lo tienen.

Natalia Sara (2014) dice que un manual de crisis 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’”.

Para tener un buen manual de crisis debe tener cinco características:

1. Documentos operativos, una hoja de ruta.
2. Herramienta de trabajo, práctico.
3. Protocolo de actuación, donde se establezca el método y las pautas específicas.
4. Sistematización de las acciones relacionadas con la comunicación.
5. Debe ser privado y confidencial, uso exclusivo de las personas asignadas.

Sara en su blog “Comunicación” dice que las crisis aparecen sin previo aviso y con un margen de acción muy bajo, por esto lo mejor es contar con un manual, el cual le podrá evitar a la organización muchos dolores de cabeza, además de minimizar el impacto en la imagen y reputación de la empresa, estas dos son las más afectadas en los momentos de crisis.

Un claro ejemplo de esto es el caso de Pony Malta. El año pasado se empezó a difundir un audio por *Whatsapp* diciendo que un operario había muerto en los tanques de Pony Malta, lo que llevó a la creación de memes; según Contreras, periodista, Máster en Comunicación Estratégica y Doctora en Comunicación y Periodismo, dice que la mayoría de las empresas tiene al menos una crisis durante su existencia.

La reputación nunca está de vacaciones y Bavaria lo tenía muy claro. Después de la viralización de unas fotos de supuestos muertos en sus tanques, la respuesta fue inmediata en su página oficial de Pony Malta cuando se hizo una primera mención, en un comentario, de su supuesto mal sabor.

En esta era digital donde todo es inmediato, donde se está en línea todo el tiempo y todo es en tiempo real, hace que la sociedad se vuelva intolerante a la espera. Uno de los errores de Pony Malta fue no responder a los comentarios de su publicación, pues al mostrar interés en sus clientes y sus opiniones se pudo minimizar el daño a la imagen.

Grant Harries, presidente de Bavaria, al poco tiempo sacó un comunicado oficial que se difundió en todas las redes sociales y se envió a los medios de comunicación, este permitió mitigar muchas dudas y dejó abierto el canal de diálogo con la Línea de Servicio al Cliente para que todos los usuarios de Pony Malta llamaran y así pudieran resolver cualquier inquietud.

A defender a Pony Malta

Amigas y amigos detallistas:

Por razones que no tienen una explicación lógica más allá del hecho de querer hacer daño a la reputación, imagen o desempeño de una Compañía o de un producto, ocasionalmente se generan falsas informaciones orientadas a crear pánico entre el público.

Esta situación fue la que recientemente ocurrió con Pony Malta, una de las marcas más queridas del país, la cual tiene una gran historia y cuenta con el reconocimiento general por su condición de ser una bebida nutritiva, presente en la vida de colombianos de diferentes edades, desde hace 62 años.

El auge de las redes sociales y las tecnologías de la información sin las cuales sería difícil entender el mundo actual sirvió como canal de difusión de una noticia a todas luces malintencionada, irresponsable, sin fundamento y carente de toda veracidad, a la cual –infortunadamente– varias personas le atribuyeron credibilidad.

Desde el primer momento, Bavaria desmintió dicha información a través de diferentes medios, exaltando no solo las características y la imagen de la que es considerada por estudios internacionales como la bebida de malta más importante del mundo, sino las propiedades nutritivas de sus materias primas.

Asimismo, la Compañía destacó la calidad de sus procesos certifica por organismos independientes y el profesionalismo, idoneidad y alto sentido del compromiso con los consumidores por parte de los trabajadores que intervienen en la elaboración de Pony Malta.

Con la responsabilidad histórica que siempre ha caracterizado a Bavaria, hago un llamado a todos los detallistas, propietarios y administradores de negocios que venden Pony Malta a no creer en esos rumores, al tiempo que los invito a manifestar cualquier inquietud a nuestra Línea de Servicio al Cliente.

Extiendo mi agradecimiento a los clientes y consumidores que han manifestado su apoyo hacia Pony Malta. Estamos ante una gran

oportunidad de defender la que ha sido y será una de las bebidas insignias de Bavaria y de Colombia.

Con su apoyo lograremos superar este difícil momento y seguir construyendo la gran historia de Pony Malta.

Grant Harries Presidente Bavaria, S. A.

El tiempo es oro y bien claro lo tenía Bavaria. Todo empezó por un rumor y la rápida acción que tuvo esta compañía le permitió mitigar el fuego antes de que se hiciera un incendio imposible de apagar, aunque el daño ya estaba hecho se logró tener un buen manejo de la crisis.

Pero responder de una forma rápida a una situación de crisis no es lo único que se debe tener en cuenta; quien debe dar la cara y cómo se debe hacer, son factores que se deben de tener en cuenta al momento de actuar.

Un claro ejemplo de esto es la constructora CDO, en octubre del 2013 el edificio Space empezó a presentar una grietas en su estructura, especialmente la torre 6, el 2 de septiembre la constructora había pedido el visto bueno de la Alcaldía de Medellín para que los dueños se pudieran mudar a sus apartamentos. En la Alcaldía se dieron cuenta que hacia falta algunos requisitos, pero para CDO esta opinión no valió la pena, pues permitió que se habilitara la última torre del edificio Space.

Un mes y nueve días después de que los habitantes de la torre 6 empezaran a vivir allí, cuando en la mañana escucharon un estruendo y empezaron a ver como las paredes se agrietaron. Los bomberos ordenaron evacuar de emergencia a lo que la constructora respondió y sostuvo que solo eran fallas menores, y como dijo el ingeniero

que diseñó el edificio, Jorge Aristizábal “las grietas no implican el colapso”; además en entrevista con Teleantioquia Noticias dijo: “solo es un evento que se presentó en la estructura y que estamos trabajando en su reparación, esto no implica en absoluto ningún peligro de colapso del edificio”. Horas después la torre que fue evacuada cayó.

La compañía CDO contrató a una persona externa para que fuera el portavoz ante los medios de lo que había sucedido. A pesar de que la inmediatez es uno de los puntos más importante para el manejo de una crisis, la persona que da la cara ante las situaciones también es un tema muy importante.

Este caso da varios puntos a analizar: como es el tiempo de respuesta, opiniones, discursos, quién y cómo debe actuar el portavoz, entre otros; pero se hablará específicamente de dos casos puntuales. Primero, como se dijo al principio de este trabajo, la comunicación no verbal es igual o más importante que la comunicación verbal, hace parte de un manual de crisis guiar al representante de cómo debe ser su postura, qué ropa llevar e indicarle qué gestos puede o no hacer.

Segundo. La inmediatez es importante, pero también está ligado a quién debe hablar, el discurso y qué se va a decir ante los medios, todo se debe analizar antes de salir y hablar en nombre de la empresa.

Para hacer un manual de crisis es necesario el apoyo de la dirección general de la compañía, el área de Comunicación y Mercadeo, “lo que implica una reflexión profunda de los temas delicados de la empresa/organización.” (Sara, 2014) Se tienen que encontrar los puntos más vulnerables de la organización para así prepararse.

¿Cuáles son las ventajas de tener un manual de crisis?

Contreras (2006, 307) en “La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile” dice que muchas empresas “creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente”, por esta razón dejan de un lado la elaboración de un manual de crisis, y al momento de afrontar una se dan cuenta de lo importante y lo útil que hubiera sido para no cometer tantos errores y no dañar su imagen ante los clientes.

Sara afirma que poseer un manual de crisis tiene múltiples ventajas que se pueden agrupar en dos áreas:

Estratégica

La organización está preparada frente a imprevistos/situaciones que le afecten. Nunca hay que perder de vista la doble vertiente que siempre lleva pareja una crisis: la crisis en sí y cómo se gestiona esta.

- Se invierte tiempo en pensar y sistematizar cómo proceder ante esas situaciones no deseadas (tanto peligros reales como potenciales) y se facilita, por tanto, el hacerlo con rapidez, con conocimiento y con responsabilidad.
- Se facilita la gestión de la incertidumbre y de los nervios/estrés.
- Se establece un sistema de alertas específico.

- Se predispone hacia un control de la información.

Comunicativa

La organización mejora globalmente su comunicación en todos los niveles:

- Se trasladan unos conocimientos básicos sobre qué es la comunicación en situaciones de crisis a personas del equipo directivo que son claves en su resolución y que normalmente no están familiarizados con ello.
- Mejoran los canales de comunicación externos e internos.
- Mejora la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de dirección y entre los diferentes departamentos.
- Mejora la coordinación de los procesos/acciones que sea necesario llevar a cabo. Nunca hay que perder de vista que da igual el tema que se trate, en una estrategia de crisis siempre la comunicación es la mejor y más valiosa herramienta para despejar dudas y aclarar lo que proceda.

(Sara, 2014)

Comité de crisis

Un comité de crisis “es una figura táctica y de decisión clave en la gestión de cualquier situación de crisis” (Sara, 2015). Son los que se encargan de decidir si se trata de una situación que amerite ser considerada como crisis y definir cuál es su nivel

de gravedad basándose en los previamente definidos en el manual. Al detectar una posible crisis son quienes determinan si se va a actuar y deciden quién hablará.

Para facilitar la solución del problema se reparten las responsabilidades y establecen el método de comunicación durante la crisis, se va evaluando la estrategia que se implementó para determinar si se están obteniendo los resultados esperados.

Se centraliza la información tanto en el plano interno como externo, para así asignar los portavoces y brindarle toda la información con las acciones llevadas a cabo en los niveles de intervención y prepararlos para posibles preguntas de cómo se manejará el problema después de solucionarlo.

El comité de crisis se conforma por directivos de máximo nivel como el presidente, dirección General, dirección de Mercadeo y Comunicación, la dirección Financiera, la dirección de Recursos Humanos, de estos integrantes es de donde sale el portavoz externo, interno y un suplente. Es importante contar con una visión externa, esto le permite a la empresa contemplar posibles aspectos que ellos no puedan detectar.

Como dice Natalia Sara “si tú no dices lo que haces, otros dirán lo que no haces” y siempre se cumple, siempre; por lo que estar preparados para una crisis ayuda a minimizar el impacto, mas no impedirlo.

Metodología

Enfoque

El enfoque cualitativo se utiliza para tener una recolección de datos donde predomina la cualidad sobre la cantidad; según Hernandez, Fernández y Baptista en el libro Metodología de la Investigación dicen que "...no hay dos investigaciones cualitativas iguales o equivalentes...", ninguna crisis es igual lo que va a permitir que el estudio que se realiza a Intergrupo sea segmentado a sus necesidades.

El enfoque cualitativo se hace indispensable en esta investigación, ya que permite conocer las crisis de la organización y preparar posibles soluciones para cada una de ellas, lo que permite demostrar lo planteado por Lerma (2016): "se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace (González, 2016)."

El objetivo de la investigación cualitativa es describir las cualidades de un fenómeno, tantas como sean posibles, se lleva a cabo en ambientes naturales, permitiendo extraer los significados desde la observación, por lo que el análisis es de una realidad subjetiva.

Técnicas

La observación es una técnica en la cual se utilizan los sentidos para analizar los hechos y situaciones; tiene dos modalidades participante y no participante, en este

trabajo se utilizó la observación participante ya que permitió a su autora ser parte del entorno.

Según Hernández “un buen observador cualitativo necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario”.

Ryen dice que la entrevista cualitativa se puede dividir en estructurada, semiestructurada y no estructurada. En este trabajo se utilizó la entrevista abierta porque esta permite que no se predetermine ni se defina con claridad las entrevistas, lo cual hace que se puedan efectuar en varias etapas, permite que se dé el cambio y la modificación según las variaciones del entorno.

Esta técnica permite que las preguntas y el orden en que se hacen fluyan en la entrevista, es un poco más amistosa ya que el entrevistador comparte en el entorno y hace parte del problema.

Resultados

En el inicio de la práctica se detectó que Intergrupo no contaba con un manual de crisis que le permitiera estar preparado para situaciones que pusieran en riesgo la imagen y reputación de la organización; anteriormente esta compañía ya había enfrentado problemas que deterioraron su imagen haciendo que se perdieran algunos contratos.

Al reunirse con los líderes de cada una de las áreas se detectó que eran tres las más vulnerables:

1. Calidad y Procesos.
2. Servicio al Cliente.
3. Operaciones y Proyecto TEO (del Área de Soporte).

Se decidió hablar con los líderes de cada una de estas áreas para definir qué es una crisis para ellos y cuáles podrían ser esas situaciones que pusieran en riesgo la reputación de Intergrupo. Después de varias entrevistas se definieron dos situaciones por cada área, las cuáles se podrán ver en el apéndice A.

Cuando se identificaron las vulnerabilidades se describió el procedimiento que se hará desde Comunicaciones en conjunto con el líder del área afectada.

Conclusiones

1. Se identificó la importancia de Comunicaciones para el manejo que debe hacerse en la prevención o en el manejo de las eventuales crisis, dado que es el área que lidera el estilo y orientación del lenguaje y mensaje en un empresa, que para este caso es Intergrupo.
2. Se definió un manual de crisis para el manejo de la reputación en Intergrupo, que contiene recomendaciones y procedimientos que se deben llevar a cabo desde el Área de Comunicaciones, para evitar el deterioro de la imagen y reputación.
3. Se detectaron algunos escenarios desde el área de Calidad y Procesos, Servicio al Cliente y Operaciones y Proyecto TEO, ya que son las más vulnerables.
4. Se identificaron y definieron las posibles situaciones que se pueden presentar en Intergrupo con su público externo.
5. Se estableció un comité de crisis, el cual debe de reunirse en el momento previamente para conocer el manual de crisis, además, de que son quienes determinarán cuando una situación se debe considerar una crisis.
6. Se diseñaron las estrategias, los mensajes y las tácticas para actuar de una manera más rápida ante una situación de crisis.

Referencias

- González, H. D. (2016). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5). Bogotá: ECOE.
- Española, R. A. (Septiembre de 2016). *Real Academia Española*. Recuperado de: <http://www.rae.es>
- Sara, N. (Septiembre de 2016). *El blog de Natalia Sara*. F Recuperado de: <https://nataliasara.com/?s=sa>
- Moreno, R. B. (Octubre de 2016). *Benitez Rafa*. Recuperado de: <http://www.benitezrafa.es/comunicacion-no-verbal-y-usted-que-ha-entendido-regla-del-10-30-60/>
- Costa, J. (de Septiembre de 2003). *Razón y Palabra*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Elmhorst, R. B. (2005). *Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: MCGRAW-HILL .
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*,. México, : Prentice Hall.
- López, D. (2006). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. . Bogotá: ECOE.

Contreras, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.