

**Manual de crisis para medios digitales del Hospital Universitario de San
Vicente Fundación**

.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Periodista

Edith Andrea Vargas Suárez

**Asesora:
Lina María Rendón López
Comunicadora Social Periodista
Magister en Comunicaciones**

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

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	5
Justificación.....	6
Objetivos.....	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Marco teórico	10
Crisis organizacional.....	10
Crisis en redes sociales	12
Reputación	13
Manual de crisis.....	17
Metodología	19
Enfoque.....	19
Técnica e instrumento de recolección de datos	19
Instrumento	20
Resultados	21
Posibles situaciones de crisis en el entorno digital:.....	21
Guía práctica de control de información, dirigida a los voceros para la toma de decisiones: .	25
Ilustración 1. Guía práctica de control de información	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	31
Referencias	32
Apéndices.....	34

Lista de Imágenes

Pág.

Ilustración 1. Guía práctica de control de información	28
--	----

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista.....	34
-----------------------------	----

Resumen

El manejo cuidadoso de la comunicación en los entornos digitales cuando se presentan situaciones de crisis, es indispensable para cualquier organización, si se tiene en cuenta que en la actualidad el desarrollo de la tecnología y el uso masivo de los diferentes dispositivos móviles han hecho que el acceso a la información pueda hacerse de forma inmediata. Para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto que puedan causar situaciones de riesgo en el Hospital Universitario de San Vicente Fundación afectando su reputación se analizan las potenciales crisis en entornos digitales que puedan afectar su imagen, con el objetivo de que este análisis sea el insumo para la elaboración de un manual de crisis digital.

Con base en las posibles crisis, se establece una guía práctica para la gestión de la comunicación, mediante la conformación de un comité que pueda seguir varios pasos para la prevención o manejo adecuado de una situación de riesgo, definiendo para ello los siguientes elementos que permiten lograr una comunicación asertiva en momentos no deseados: objetivos, estrategia, táctica, público, mensaje y un vocero que trasmita la información bajo el direccionamiento del equipo.

Palabras claves: manual de crisis, entorno digital, reputación, comunicación, salud, hospital

Justificación

En la actualidad, la comunicación digital toma cada vez mayor importancia, pues nos permite estar informados de manera inmediata, ya que facilita la circulación de la información en tiempo real. El desarrollo de la tecnología y el uso masivo de los dispositivos móviles y las computadoras han hecho que los medios de comunicación sean con mayor frecuencia digitales, lo que ha obligado a las empresas a implementar estas plataformas como canales de comunicación oficial, quedando expuestas tanto a los beneficios como a los riesgos de la inmediatez.

Por esta razón, las organizaciones deben estar preparadas para afrontar posibles situaciones que puedan afectar su imagen y reputación en los canales digitales, y qué mejor manera de hacerlo que a través de una guía predeterminada de acción, un manual de crisis, donde se establece con anterioridad el manejo adecuado de la comunicación y la toma asertiva de decisiones.

Tener con anterioridad un manual de crisis en las organizaciones que permita establecer los lineamientos para proceder ante situaciones que puedan afectar la imagen, no sólo facilita los procedimientos que se ejecutarán con mayor rapidez, sino también con un mayor grado de conocimiento y responsabilidad, con un análisis previo de las posibles situaciones a presentarse y con un abanico de respuestas direccionadas a la estrategia de la organización.

En este sentido, como estudiante de comunicación y periodismo podré aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica, a través del análisis de

estrategias y guías prácticas de control de la información y la comunicación, dirigidas principalmente a los voceros de la organización.

El Hospital Universitario de San Vicente Fundación, es una entidad prestadora de salud, con 103 años de antigüedad., el segundo que se fundó en la ciudad de Medellín por un grupo de filántropos quienes buscaban para la ciudad un hospital donde no se le negara la atención a ninguna persona. Cuenta con gran trayectoria y experiencia en la prestación de servicios, es líder en diferentes procedimientos médicos y pionero en la implementación de técnicas que benefician principalmente a pacientes de alta complejidad. Todas sus actividades están llenas de sentido humano a través de personal calificado y tecnología que cubra la necesidad de los pacientes. Por ser un hospital universitario se encuentra en constante renovación del conocimiento, investigación y aportando aprendizaje en el área de la salud.

Teniendo en cuenta el valor del aporte científico y humano que el hospital ha brindado a la región y al país durante tantos años, una crisis mal manejada podría terminar con el trabajo y esfuerzo de tantas generaciones, al afectar posiblemente la imagen y reputación, desfavoreciendo principalmente a los pacientes, pues es una entidad que trabaja por preservar la vida y el bienestar de la comunidad y por consiguiente, a las personas que hacen posible el desarrollo de su misión: el personal asistencial y administrativo. De igual forma, se puede ver afectada la ciudad y todas las instituciones que han trabajado de la mano con el hospital.

La crisis que afronta el sector de la salud que no se reconoce como un derecho fundamental de los colombianos los recursos públicos que deberían ser destinados en un modelo de atención primaria en salud adecuado a las múltiples enfermedades y sus complicaciones, son mal administrados, deja los centros prestadores del servicio sin recursos suficientes para suplir la demanda. Esta situación general puede agravarse en cualquier momento y ser un detonante para generar una crisis en el Hospital, más aún, si se tiene en cuenta que muchas personas desconocen la ley y la reglamentación que rige bajo los centros hospitalarios, es por esto que los hospitales se ven expuestos a situaciones no deseadas que puedan afectar su reputación por lo que deben estar alerta a través de una guía práctica, para la toma de decisiones y la administración de la información.

Contar con una guía para resolver situaciones no deseadas es de gran utilidad para esta y cualquier otra institución, porque puede establecer un sistema de alertas específico, controlar la información y mejorar la gestión de la incertidumbre, más aún en la actualidad, que se cuenta con diferentes dispositivos tecnológicos que permiten que cualquier tipo de información se propague rápidamente, dejando consecuencias irreparables para la reputación de las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las potenciales crisis en entornos digitales que puedan afectar la imagen y reputación del Hospital Universitario de San Vicente Fundación para la creación de un manual de crisis de administración del riesgo y respuesta institucional.

Objetivos específicos

Identificar las posibles situaciones de crisis que puedan afectar la imagen y reputación del Hospital.

Establecer guías prácticas de control de información, dirigidas a los voceros para la toma de decisiones.

Marco teórico

Crisis organizacional

Una crisis organizacional puede ser todo aquello que representa una amenaza, tangible o intangible, e imprevista, para la organización y que puede afectar o destruir el trabajo de años y de generaciones enteras, que han velado por el cumplimiento de la misión y filosofía de la organización, para lograr en sus stakeholders el reconocimiento de la imagen y reputación deseada.

Rueda (2016) especialista en comunicación corporativa y administración de la reputación, afirma que la crisis empresarial puede ser definida de muchas maneras. Una de las más comunes es una amenaza a las operaciones o reputación de la empresa que puede afectar negativamente a la organización de diversas maneras incluyendo pérdidas económicas, de reputación, de inversores, empleados, etc. (s.p)

Davi y Machado (2012, 821) hacen referencia a la multiplicidad de campos en los que se hace referencia al término crisis:

El término crisis se utiliza en diversos campos, entre los que pueden mencionarse Sociología, Historia, Ciencias Políticas, Economía y Psicología. En el área de administración, el término se considera el hecho de que las organizaciones son susceptibles a la aparición de crisis, hay una preocupación con respecto a los impactos y daños, así como acerca de la prevención y gestión de crisis de organización.

Por otro lado, estos mismos autores hacen referencia a los factores que pueden provocar las crisis en las organizaciones:

Como se ha demostrado en algunos de estos casos, las crisis que se producen en las organizaciones pueden ser provocados por muchos factores y eventos: problemas de la financiera y económica para los procesos de adquisición, fusión y, la necesidad de retirar los productos, cambios tecnológicos, políticos y culturales, puede, también estar relacionado con la ocurrencia de accidentes de trabajo y los desastres naturales o tecnológicos (Davi y Machado, 2012, 821)

Siguiendo con la definición de crisis, Machado y Fernandes (2016, 94-95) hacen referencia a su origen etimológico:

La palabra crisis viene del griego Krisis, la crisis América, y trae en el sentido de "momento de la decisión. El término es un concepto que se utiliza en muchas áreas del conocimiento como la Sociología, Política, Economía, Administración y Medicina. Cuando se define una crisis organizativa, Ulmer et al (2007) dice que es un evento o una serie de eventos específicos, inesperados y sin precedentes que crean altos niveles de incertidumbre y amenazan o son percibidos como una amenaza para los objetivos de la organización.

Otro aspecto importante en el concepto de crisis, lo presente Argenti (2006, 259) quien definió este término desde un enfoque del desastre.

La crisis es un desastre grave que puede ocurrir de forma natural o como resultado de un error humano, o incluso la intervención intención criminal. Se puede incluir la devastación tangible, la destrucción de vidas o bienes o la devastación intangibles, como

la pérdida de credibilidad de la organización u otros daños reputación. Los últimos resultados pueden ser el resultado de la respuesta de la administración a la devastación o resultado tangible de un error humano.

Crisis en redes sociales

Entendiendo que una crisis es una situación imprevista que puede darse por múltiples causas y que representan una amenaza tangible o intangible para la organización, el escenario digital, especialmente las redes sociales son el canal de propagación y difusión de la problemática en tiempo real y de gran alcance.

Con el Internet, y su posibilidad de interacción y búsqueda de información en línea, las crisis ocurren casi en tiempo real, concurrente al evento que se informa al instante en las redes, o incluso cuando los acontecimientos del pasado salen a la luz a través de las redes sociales. Las malas noticias que resulten de fallos, intencionales o no conducen a una visibilidad rápida, ya que está altamente reforzada por los grupos de interés, las partes interesadas, activistas y la sociedad que de alguna manera se alcanza. Estos eventos se propagan fácilmente alrededor de la web y el aumento de la fuerza de cada clic.

Internet no es sólo un canal rápido para la información y la comunicación. Se democratizó la opinión, dando un mayor poder al sujeto. Este medio social y ciudadano es un componente agravante de la crisis, ya que permite una visualización instantánea, dependiendo de su tamaño y de la naturaleza, teniendo en cuenta que muchas de las crisis nacen con un alto potencial para la visibilidad.

Para este nuevo medio de información, se requiere la presencia de una estructura planificada y detallada de las estrategias de comunicación en redes sociales digitales

con el propósito de tener como aliados los usuarios que interactúan en la red y logras así el reconocimiento de la organización.

Sin embargo, no existe un método estándar para el uso de las redes sociales en las organizaciones, este uso depende de las características de la organización, del tipo de productos o los servicios ofrecidos, del lenguaje utilizado y también de los objetivos del relacionamiento con los usuarios: qué se quiere decir, a quiénes, para qué.

En cuanto a las estrategias utilizadas, Coutinho (2007) afirma que las empresas conocen la eficacia de los medios sociales y están utilizando para fortalecer la relación con el consumidor, sin embargo, advierte que no hay una fórmula fija o estándar para ayudar en la tarea.

Reputación

Para definir el concepto de reputación se hace referencia a uno de los autores que más ha trabajado en el concepto, Capriotti (2009) aclara y define el concepto como:

Desde las primeras aportaciones de peso sobre el término, el escenario de la reputación corporativa era ya descrito desde un elevado número de puntos de vista diferentes, desde la vertiente económica, pasando por la estratégica, la de marketing, la organizacional, la sociológica y hasta la contable. Existía ya, de eso no cabe duda, una clara consideración sobre la importancia de la reputación corporativa como un campo de estudio y de trabajo importante y, a la vez, altamente multidisciplinar, al margen de que la dispersión en su definición pudiera no facilitar su gestión. A esta

pluralidad de definiciones del concepto no han ayudado, por una parte, los problemas derivados de las diferencias (muchas veces insalvables) entre un enfoque meramente teórico y uno práctico. Así lo aseguran las investigaciones de Bennett y Kottasz (2000), quienes afirmaban que tres de cada cuatro sujetos sobre los que habían investigado estaban de acuerdo con que la definición académica de reputación no es suficientemente práctica. Por otra parte, tampoco ha ayudado la divergencia a la hora de definir el concepto de reputación como un fenómeno meramente afectivo (Fombrun, 1996 y 2001), cognitivo (Gray y Ballmer, 1998) o como ambas cosas (Hall, 1992). Y, por último, no hay que olvidar que la delimitación conceptual también se ha visto permanentemente salpicada por su asociación directa con el concepto de imagen.

En este mismo sentido, Orozco, y Ferré (2012, 62) citan investigaciones y autores que han definido la reputación de la siguiente manera:

Las investigaciones relacionadas con la reputación han girado en torno a la relación del concepto con aspectos como el valor de marca y la estrategia corporativa los efectos de la comunicación en la reputación corporativa y la influencia de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en la reputación.

Otro aspecto importante para tener en cuenta, es el concepto de reputación desde el punto de vista de los usuarios o stakeholders, tal como lo hace Martín:

La Reputación Corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. Es uno de los principales generadores de valor de intangibles dentro de la empresa y a través de su gestión se obtienen no sólo una mejor relación con los grupos de interés si no que se perciben notables beneficios económicos. (7)

Desde este mismo enfoque, Orozco, y Ferré (2012) continúan su definición de reputación:

Con el objetivo de dilucidar lo que significa el concepto *reputación*, acudiremos a algunas definiciones de expertos en el tema. Para Fernández (2011), la reputación no alude solo al prestigio de una organización, sino a la confianza y credibilidad que genere en los *stakeholders*. En el mismo sentido, Quevedo advierte: la reputación es un activo de construcción social, creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, implica una continua sucesión de evaluaciones, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad (2003, 2). En contraposición a estas dos definiciones, Rey y Bartoli (2008) consideran la reputación como una "representación perceptual" de la empresa en comparación con la competencia, sin que se tengan en consideración elementos clave, como la confianza, la credibilidad o la legitimidad.

Uno de los abanderados de las investigaciones en relación con el concepto ha sido Justo Villafañe, quien percibe la *reputación corporativa* como la expresión de la identidad de la organización, la imagen lo es de su personalidad pública o corporativa (2003, 172). Este investigador considera, igualmente, la reputación como la cristalización de la imagen corporativa después de un comportamiento ejemplar a lo largo del tiempo. En este aspecto es interesante entender que la reputación corporativa requiere un tiempo prudencial para formarse en la mente de los *stakeholders*, así lo revela Alsop cuando indica: "aunque la reputación tarda años en formarse, puede ser destruida en un instante" (2004, 10; traducción libre de los autores 62).

Haciendo referencia a la relación entre los factores económicos, humanos y sociales de una organización, puede entenderse la reputación como:

La expresión de esa armonía entre lo que se ha denominado la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económico financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social corporativa. (Villafañe, 2004, p. 20).

Teniendo en cuenta las definiciones de los autores y la trayectoria del concepto se podría decir que la reputación es la identidad de la marca u organización percibida por todos sus stakeholders y que debe ir más allá de lo superficial, es decir que la

reputación crea valor para la organización a través de las interacciones con sus públicos, permitiéndoles reafirmar, desmentir y crear percepciones que en su gran conjunto forman la reputación de la organización, a la vez que crea concordancia entre lo que se dice ser y lo realmente percibido por el público.

Manual de crisis

Un manual de crisis es una guía establecida para la toma de decisiones y procedimientos ante cualquier situación de riesgo o amenaza para la organización, debe ser una herramienta estratégica indispensable para las empresas, por su labor en la prevención o disminución del impacto de una posible crisis que afecte sistemas, procedimientos, servicios, imagen y reputación. Su objetivo se centra en el direccionamiento y administración del riesgo, para brindar respuestas oportunas y acertadas a las situaciones amenazantes para la credibilidad y profesionalismo de la institución, evitando pérdidas económicas y de reputación.

Rojas (2003, 138) reitera la importancia de contar con un manual de crisis en las organizaciones.

En principio, las compañías deberían tener un manual de crisis en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.

Quizás este manual contemple el plan de acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si se trata de una industria química, debería contemplarse la posibilidad de un

derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

Sin embargo, también deberían atenderse a otros públicos que algunas veces no se contemplan. ¿Qué sucedería si un grupo de periodistas se acercan a la planta para tratar de informar sobre el incidente? ¿Y si vecinos o autoridades desearan obtener información sobre el acontecimiento?

Metodología

Enfoque

Para el análisis propuesto se utilizará un enfoque cualitativo teniendo en cuenta que la descripción parte de los puntos de vista de los personajes entrevistados, este enfoque además permitirá utilizar instrumentos de recolección de información que arrojen resultados más profundos y posiblemente cambiantes de un individuo a otro, información con la cual se pretende proporcionar el análisis para la creación del manual de crisis digital de administración del riesgo y respuesta institucional ante una posible crisis interna o externa, que pueda afectar la imagen y reputación del Hospital Universitario de San Vicente Fundación.

Técnica e instrumento de recolección de datos

Entrevista: mediante una entrevista semiestructurada que permita modificarse en el transcurso de esta las preguntas inicialmente planteadas, será la base para el desarrollo y la dirección que deberá tomar la entrevista, permitiendo al entrevistado brindar mayor información a la sugerida en la entrevista.

Fuentes primarias: se entrevistará a las personas del equipo de comunicaciones del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, que tengan un mayor acercamiento con el proceso de reputación y la administración de las plataformas digitales.

Fuentes secundarias: Luego de haber realizado el marco teórico se han tomado fuentes secundarias como Revistas científicas, enciclopedias e internet, con el fin de tener información más amplia y con mayor trayectoria de investigación.

Instrumento

La entrevista se realizó a los diferentes miembros del equipo de comunicaciones de Hospital Universitario de San Vicente Fundación, iniciando con la Directora de Relaciones Corporativas, Alba Luz Arroyave, quien brindó su punto de vista desde su experiencia y trayectoria en el equipo de comunicaciones. La comunicadora digital Ana Catalina Osorio, quien ha dirigido y gestionado las plataformas digitales del Hospital por 10 años, la comunicadora organizacional, Marcela Palacio Orozco, encargada de definir procesos de mejoramiento organizacional y de acceso a la información interna. Por último se entrevistó la ejecutiva de cuenta de la agencia digital Arkix, Laura Salazar, quien dirige y administra la gestión de redes sociales del Hospital.

Con las entrevistas realizadas se pretende abordar desde diferentes puntos de vista la trayectoria y antecedentes en el manejo de crisis digitales, aspectos importantes a tener en cuenta para hacer un análisis adecuado de la situación y de los aspectos de mayor relevancia para la institución.

Resultados

Posibles situaciones de crisis en el entorno digital:

- El hospital universitario de San Vicente Fundación por ser un centro prestador de servicios de salud y pertenecer a este sector que en la actualidad sufre una crisis de recursos y de gestión gubernamental, se ve expuesto a la pérdida de la capacidad de atención a usuarios, a la disminución de recursos, disminución de personal médico idóneo, a la escasez de insumos y de tecnología para prestar un servicio adecuado y especializado, a la disminución del personal médico y profesional que atiende las necesidades de los pacientes y sin duda la capacidad de ser sostenible.

El desconocimiento de las personas de la reglamentación actual del sector de la salud, hace que desplacen sus malestares e inconformismo a los centros médicos y no al Estado y a la administración de los recursos públicos, los verdaderos responsables de la situación actual. El posible escenario de cientos de usuarios inconformes y reclamando un servicio adecuado a través de las plataformas digitales, puede generar en la ciudadanía un referente erróneo de la situación, debido al alcance y a la inmediatez de la propagación de la información, donde posiblemente se posicionaría al Hospital como la entidad que no quiso brindar el servicio al usuario y en el peor de los casos de ser negligente ante el riesgo de perder la vida. Esta situación causaría que el Hospital pierda su buena reputación y credibilidad en la excelencia de su portafolio de servicios.

- La razón social de un centro hospitalario es en esencia velar por la vida y la sanación del dolor de los pacientes. Los malos procedimientos o errores médicos por

parte de todo el personal asistencial que tiene contacto directo con los usuarios, es una posible situación de crisis que puede acarrear para la persona profesional de la salud que lo hizo y para la institución en la que labora consecuencias no solo legales, puede afectar la reputación y buen nombre de ambos, terminando con la construcción y esfuerzos de años por mantener una reputación de profesionalismo y experiencia.

Si a la situación se le suma la divulgación en redes sociales el problema puede acrecentarse y tener consecuencias mucho mayores de alto impacto para la entidad, perdiendo credibilidad, reputación y posiblemente usuarios y respaldos de otras entidades.

- La adecuada interacción entre el personal de salud y empleados de la institución hace parte de la percepción y reputación que pueden crearse los usuarios al visitar las instalaciones del centro de salud. Los malos entendidos, faltas de respeto a agresiones entre el personal interno puede ser una situación de crisis, que si se tiene en cuenta el uso de las redes sociales y los dispositivos móviles, la evidencia mediante formatos multimedia del hecho puede filtrarse y propagarse rápidamente en las plataformas virtuales y tener un alcance inimaginable, puesto que este tipo de contenido suele ser el que más se comparte y visualiza en el entorno digital.

- El mal manejo de la información trasciende las plataformas digitales. Los rumores, testimonios o asuntos confidenciales pueden hacer presencia en las plataformas digitales desviando su sentido e intención original, San Vicente Fundación por ser una entidad de trayectoria y liderazgo en investigación y procedimientos médicos, además de su carácter de entidad de formación y educación, es por excelencia un promotor de conocimiento y generador de información, en algunos casos información privada de los

usuarios, de avances científicos o incluso información de su administración y gestión, que en el caso de ser mal utilizada puede generar situaciones y reacciones que traigan consigo consecuencias indeseadas para la institución.

- La información que genera y maneja la institución de valor científico, económico y social, suele ser perseguida por hackers informáticos que buscan tener un acceso a ella, para obtener un beneficio económico, o en el peor de los casos, para manipularla y hacer daño en nombre del Hospital, lo que puede generar una crisis o situación no deseada y difícil de controlar.

- Como entidad legalmente constituida el Hospital está obligado a cumplir con toda la normatividad legal de su objeto social, el incumplimiento o evasión de alguna de ellas por desconocimiento o por voluntad, lo hacen responsable de las consecuencias que ello traería. Una de ellas, el posible deterioro de la reputación y trayectoria como institución responsable y comprometida con el desarrollo de la ciudad y de la región. En las plataformas digitales un suceso de estos se puede ver representado mediante imágenes sarcásticas, de burla, rechazo o reclamo, si se tiene en cuenta los múltiples formatos que permiten realizar las plataformas digitales para promover la información y hacer que no pase desapercibida, logrando un gran impacto en el cibernauta, lo cual acrecentaría el problema.

- Los recursos financieros siempre están bajo la supervisión de una buena administración, una malversación o mal administración de estos, en el contexto de la crisis del sector que en parte es financiera, dejaría en muy mal posición la institución hospitalaria, además de generar un alto impacto en la ciudad por la trayectoria del

Hospital y su razón de ser, enfocada en ser una fundación de puertas abiertas y centrada en el humanismo y solidaridad.

- Por ser una entidad prestadora de servicios médicos especializada en la atención al paciente de alta complejidad y por la capacidad que tiene para albergar en sus instalaciones a una gran cantidad de pacientes, genera constantemente desechos peligrosos para la salud y bienestar de las personas, el uso inadecuado de estos residuos podría generar una crisis no solo de reputación, también ambiental o de salud pública. Traslada al entorno digital el Hospital estaría envuelto en señalamientos de los ciudadanos, de los medios de comunicación, de los entes gubernamentales y de control y por supuesto bajo los señalamientos de la competencia.

- En situación de crisis se deben contemplar todas aquellas situaciones indeseadas que puedan afectar la institución de manera tangible o intangible y que además, afecte la prestación de los servicios de manera habitual, como podría ser cualquier desastre ambiental, que afecte la infraestructura y las instalaciones de la organización, impidiendo realizar su objeto social, además de representar también un gasto económico gigantesco para repararlo y recuperar todo aquello que se haya perdido.

- Así como existen accidentes naturales, están aquellos que se ocasionan por descuidos o falta de mantenimiento, como posibles incendios, cortos eléctricos y descompensación en los dispositivos médicos utilizados para la atención del paciente. Una de estas fallas puede poner en tela de juicio el profesionalismo de todo el equipo de trabajo del Hospital, además de la excelencia en la prestación de servicios integral para el paciente, como es reconocido en este momento y no es un secreto que las personas en las redes sociales asumen una posición de jueces bastante duros con sus

comentarios, con su libertad de expresión y con su falta de información que igual genera ruido y malestar.

- De acuerdo a las entrevistas realizadas la situación de crisis más latente a la que se ve expuesta el Hospital, año tras año, por la temporada que inicia la feria taurina en la ciudad de Medellín, son las acusaciones, malos tratos y atropellos físicos y virtuales que reciben por parte de las corporaciones de protección animal de la ciudad y por las personas que se designan animalistas, quienes alegan y refutan que el Hospital Universitario de San Vicente Fundación sea uno de los propietarios del Centro de Espectáculos la Macarena, lugar donde se realizan las corridas de toros en dicha temporada. Debido al desconocimiento o no aceptación de la ley que protege la minoría de los taurinos y de la destinación de los recursos de este espacio para el mejoramiento en los servicio médicos del Hospital Infantil de San Vicente Fundación, los protestantes convocan a través de las plataformas digitales manifestaciones físicas, divulgación de información con lenguaje inadecuado y alteraciones digitales en la imagen corporativa del Hospital. Cada año la Institución se ve envuelta en los comentarios y mala reputación que hacen estas personas a causa del desconocimiento o no aceptación de las causas.

Guía práctica de control de información, dirigida a los voceros para la toma de decisiones:

La gestión de crisis digitales es un aspecto que debería estar presente en todo equipo de comunicación de todas las organizaciones, algunas veces puede implicar la participación de más personas, por ejemplo la persona experta dentro de la organización, del tema en cuestión de crisis del momento.

Estar alerta y anticipado ante una situación de crisis puede disminuir el impacto o ayudar a que esta no tenga mayor trascendencia, la toma de decisiones acertadas, el tono de la comunicación y la estrategia son fundamentales para salir victoriosos ante una situación de peligro no deseada.

Lo ideal es que se establezca un comité de crisis dentro del Hospital, un grupo de personas multidisciplinario que pueda activarse en caso de una crisis, con el fin de tener y administrar toda la información referente a la situación problema, además donde se cree posibles escenarios y alternativas de crisis que fomente la preparación de reacciones y acciones acertada ante los posibles casos.

De acuerdo a la información recolectada mediante las entrevistas se ha planteado un camino que comprende varios pasos para prevenir o enfrentar una situación de crisis.

Se sugiere entonces definir los siguientes elementos para lograr una comunicación asertiva en momentos no deseados:

- Objetivos
- Estrategia
- Tácticas
- Público
- Mensaje
- Vocero

Para lograr que la comunicación sea efectiva en momentos de crisis, se deben plantear **objetivos** de comunicación claros que comprenda la forma como quiere ser percibido el Hospital por todos sus públicos y así mantener la credibilidad y reputación mediante la reafirmación de sus atributos, trayectoria y prestación de servicios.

La estrategia es el medio para alcanzar los objetivos planteados para prevenir la crisis, debe estar enfocada en la preservación y protección de la reputación o dado el caso en la aceptación de errores y plantear posibles soluciones o atacar y desmentir información dañina para la institución.

La táctica deben ser las acciones mediante las cuales se van alcanzar los objetivos, es decir declaraciones, comunicados oficiales en redes, pauta digital, campañas en redes, las opciones pueden ser infinitas como la imaginación, las opciones de las plataformas digitales y el presupuesto lo permitan.

El público es el segmento de los stakeholders de la institución: las personas, proveedores, usuarios, empleados, entidades, gobierno y medios de comunicación, a los cuales se quiere llegar.

El mensaje es el aspecto más importante del proceso, su contenido puede definir una postura, una aceptación o negación de la situación problema, es el argumento de comunicación a través del discurso que puede hacer que la situación mejore, finalice o empeore.

El vocero es la persona que trasmite el mensaje, por lo que tiene que estar empoderado del tema, debe contar con credibilidad, una actitud adecuada y por supuesto debe actuar bajo la política definida por el equipo de trabajo.

Una vez establecidos los elementos anteriores para lograr una comunicación acertada de sugiere realizar la siguiente guía para el manejo de crisis.



Ilustración 1. Guía práctica de control de información

Conclusiones

- La crisis por la que pasa el sector salud debe ser tomada en cuenta en el momento de gestionar una situación no deseada, de echo esta condición del sector puede ser una crisis potencial, la disminución de recursos y el aumento en la demanda de los servicios puede desencadenar una serie de situaciones adversas para los centros de salud.
- La falta de recursos que también se genera por la crisis del sector debe ser vista como una oportunidad para gestionar y pensar en la creación y conformación del comité de crisis, aprovechando los profesionales de las múltiples disciplinas con las que cuenta el Hospital, para la elaboración de las estrategias y respuestas frente a una posible crisis.
- Aunque el equipo de comunicaciones reconoce la importancia de contar con un manual de crisis digital que ayude a la gestión y mitigación frente a una situación de peligro en reputación, ha dejado en manos de la agencia externa esta importante tarea.
- En la actualidad las empresas toman cada vez más consciencia de la importancia de gestionar la comunicación en momentos de crisis en la web, como estrategia para garantizar la conservación de su reputación y el trabajo que trae consigo posicionarla.
- Son muchos los factores que se deben tener en cuenta para prevenir una situación de crisis o para actuar en su momento más crítico, es de suma importancia conocer cómo se produce la crisis y el impacto que puede tener.
- Una crisis digital manejada adecuadamente puede ser una oportunidad para fortalecer o mejorar la imagen ante los públicos, además de brindar experiencia y liderazgo frente a posibles crisis en el futuro.

- La reputación de cualquier organización es más sólida si la entidad mantiene un dialogo abierto y transparente con sus públicos, la cercanía y confianza crea comunidad, por lo que el Hospital trata de ofrecer al usuario un trato atento, cálido y cordial.
- El manejo de una situación de crisis es un asunto que requiere de la elaboración de una estrategia a través del conocimiento, investigación, planificación, cumplimiento de los objetivos propuestos y definición de tácticas y tareas para lograrlo.
- La gestión de crisis digitales es algo que debería estar presente de todo equipo de comunicación de las organizaciones, la preparación previa a una crisis es esencial, conocerla y saber su origen es la clave para salir bien librados o para minimizar los efectos negativos.
- El avance de la tecnología y el uso de los dispositivos móviles es cada vez más frecuente en la población, se puede ver como a corta edad los niños cuentan con uno de ellos, o como las personas más adultas se adaptan a estos dispositivos tecnológicos que permiten obtener información en tiempo real y de fácil acceso, esta condición que puede ser vista como una beneficio para efectos de publicidad y de alcance, es también peligrosa en la propagación de información falsa o perjudicial para la organización, por lo que se debe tener especial cuidado y estrategias de alerta y prevención en caso de ser el canal de difusión de la crisis que afecta nuestra institución.

Recomendaciones

- El hospital debe tener en cuenta que cada vez el presupuesto para pagar a la agencia por los servicios de gestión de redes, se puede reducir, debido a la crisis económica y administrativa que sufre el sector salud, dejando expuesta la institución a un mal manejo de crisis por el desconocimiento de la gestión desde la agencia, pues es esta entidad la encargada de investigar, definir e implementar la estrategia de reputación.
- Aprovechar el recurso de información de primera mano del personal médico y asistencial, para identificar voceros, mensajes y tácticas que puede solventar una crisis, sin necesidad de recurrir a terceros para su elaboración y ejecución.
- Teniendo en cuenta que el equipo de comunicaciones cuenta con varios enfoques de la comunicación, se puede comenzar a construir el comité de crisis que además permite la participación de otras personas con diferente formación académica y así lograr un equipo multidisciplinario con una visión más amplia y estratégica de la situación.
- Se puede consultar con organizaciones que hayan afrontado una crisis digital o con expertos en el tema para tener un referente de cómo hacerlo y comenzar a desarrollar su propio plan de contingencia.
- El manual de crisis general con el que cuenta el Hospital, puede ser actualizado y adaptado a las plataformas digitales, para aprovechar el trabajo adelantado de estrategias y tareas que ya pueden estar contenida en esta guía básica.

Referencias

- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Capriotti, P. (2007). Imagen, posicionamiento y reputación. En Capriotti, P. *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, pp. 83-103. Santiago, Colección de libros de la Empresa.
- Coutinho, M. (2007). Marketing por correo Comunidades Digitais: hacer discurso diálogo. *Revista de la ESPM*. 14(2), 28-39. Recuperado de: http://www.ideiacom.com.br/gerenciador/arquivos/documentos/artigo_marcelo_coutinho.pdf
- Davi, A. y Machado, A. (2012). Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). *Cadernos Ebape.Br*. 10(4), 820-840. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a04v10n4.pdf>
- Machado, E y Fernandes, S. (2016). Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. *Intercom – RBCC*. 39(1), 91-109. doi: 10.1590/1809-5844201616
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la cultura empresarial de la sociedad del conocimiento. Responsabilidad social, reputación y comunicación estratégica. *Journal of Business Research* 27, 215 – 228. Recuperado de: <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/446/370>
- Orozco, J.A. y Ferré, C. (2012). El ADN de la marca La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *Revista Signo y Pensamiento*. 31(61), 56-71. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4418>
- Rojas, O.I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Revista Comunicar* 21, 137-140. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=21&articulo=21-2003-21>
- Rueda, O. (2016). *El blog de la comunicación corporativa*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<http://www.comunicacioncorporativablog.com/2016/05/definicion-crisis-organizacional/>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista.

1. ¿Identifica posibles situaciones de riesgo digitales para el Hospital?
2. ¿Cuál considera el aspecto de mayor riesgo para el Hospital, en una crisis digital?
3. ¿Cuentan con un protocolo a seguir ante una posible crisis digital?
4. ¿Considera que tener una guía establecida para actuar frente a una crisis digital sería de utilidad para el Hospital?
5. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación asertiva en el entorno digital?
6. ¿Qué limitantes encuentra usted para la gestión de crisis digitales?
7. ¿Usa alguna estrategia el Hospital para posicionar su reputación en las redes sociales?
8. ¿Considera que el equipo de comunicaciones cuenta con las herramientas necesarias para afrontar una crisis?