

**Conflictos potenciales y manejo de crisis de comunicación de la Clínica San Rafael**

**Presentado por  
María Fernanda Quintero Henao**

**Trabajo de grado modalidad intervención  
Especialización en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

**Asesora  
Esther Julia Castaño González**

**Universidad Católica de Pereira  
Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación**

**Pereira 2019**

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contextualización .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Macroambiente .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Instituciones prestadoras de salud en Risaralda.....	5
<b>1.2. Microambiente .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Contextualización de la Clínica San Rafael .....	7
1.2.2. Organigrama.....	9
<b>2. Identificación de la necesidad.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Referente teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. La comunicación y la gestión de crisis .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Crisis: amenaza a la imagen y a la reputación organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Diagnóstico.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Aplicación del diagnóstico.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Análisis de los datos.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Plan de intervención.....</b>	<b>19</b>
<b>6. Cronograma.....</b>	<b>22</b>
<b>7. Presupuesto .....</b>	<b>23</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>24</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>26</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>29</b>

## Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1. Organigrama Clínica San Rafael .....</b>	<b>9</b>
--	----------

## **Resumen**

En el presente documento se expone la situación actual de la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira frente al manejo que le da a la crisis y se propone dentro de un plan de intervención, un protocolo que brinda las pautas para afrontar de manera estratégica crisis comunicacionales a las que se puede ver enfrentados.

Con el presente trabajo se pretende que la Clínica San Rafael adopte los diferentes protocolos creados el cual lo debe conocer el personal de la institución y el área de comunicación controlar y llevar acabo cada una de las propuestas realizadas para que así puedan contar con un protocolo de crisis comunicaciones y la Clínica San Rafael pueda reducir gradualmente los diferentes adversos presentados.

**Palabras claves:** Conflictos potenciales, crisis, manejo de crisis, comunicación, Clínica San Rafael, Eje cafetero, intervención.

## **Abstract**

This document presents the current situation of the San Rafael Clinic in the face of crisis management and proposes an intervention plan with procedures that give the guidelines to deal strategically with the communicational crises to wich Can be seen.

With the present work, it is intended that the San Rafael Clinic adopt the different protocols created, which should be known by the staff of the institution and the communication area, control and carry out each of the proposals made so that they can have a protocol of

communications crisis and the San Rafael Clinic can gradually reduce the different adverse effects presented.

**Keywords:** Potential conflicto, crisis, crisis management, communication, Clinic San Rafael, coffee axis, intervention.

### **Introducción**

La Clínica San Rafael es una Institución Prestadora de Salud de alta complejidad en el Eje Cafetero que tiene como obligación prestar servicios de salud con calidad, por lo cual, intervienen diferentes factores exigidos por ley tales como, celeridad en los procesos de atención, seguridad, atención humana, empatía, amabilidad, respeto, confianza, entre otros.

Esta institución, por ser de gran magnitud, está más expuesta a comentarios y cuestionamientos de usuarios, aseguradoras, medios de comunicación y redes sociales, lo que conlleva a tener afectaciones que pueden poner en riesgo su objeto social, siendo susceptible de derivar una crisis, amenazando no solo a la empresa, sino también a sus pacientes, al sector social y al de la salud.

Desde su aparición, las crisis organizacionales han sido tema de estudio, por lo que han sido analizadas desde diferentes puntos de vista, como la gestión de las empresas, las relaciones públicas y la comunicación, desde donde se han aportado diferentes perspectivas, por lo que se propone formular aquí y entregar a la Clínica San Rafael un Documento tipo manual que le brinde las pautas necesarias para poder enfrentar la crisis de la mejor manera, protegiendo así su buen nombre, su imagen y reputación.

## **1. Contextualización**

### **1.1. Macroambiente**

#### **1.1.1. Instituciones prestadoras de salud en Risaralda**

Los objetivos de las empresas que ofertan servicios de salud se encuentran encaminados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de contribuir al desarrollo social del país, esto reduce la morbilidad, la incapacidad, el dolor y la angustia, evitables en las personas.

De acuerdo con datos del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud “el país cuenta en total con 84.556 camas hospitalarias para aproximadamente 49 millones de habitantes. De ellas, 39.961 están destinadas para la atención de adultos; 10.057 para pediatría; 7.543 para obstetricia y 5.684 para cuidados intensivos” (EL Tiempo, 30 de julio de 2018).

Entonces, no solo se presenta un déficit en camas en todas las instituciones del país, también hay déficit en el recurso humano, como médicos especialistas, auxiliares y jefes de enfermería, contando con que “en Colombia no tenemos sino sólo 0,85 profesionales de

enfermería que desempeñan labores de atención por cada 1.000 habitantes” (Organización Mundial de la Salud , 2019), y con que muchos de los profesionales en el área de la salud se encuentran ejerciendo labores administrativas y no asistenciales, disminuyendo así la capacidad de atención que se requiere actualmente en el país.

Además, de contar con una deficiencia en camas y personal médico, se puede evidenciar un crecimiento en la población. El Dane (2018) afirma que. “Para el año 2020 Colombia tendrá 50.912.429 habitantes (actualmente hay 45.508.205); de esa población, 39,2 millones estará en las zonas urbanas (hoy 34,3 millones), mientras que 11,6 millones (hoy, 11,1 millones) vivirán en áreas rurales”. Esto conlleva a que las instituciones prestadoras de salud no puedan brindar una atención con calidad.

A pesar de la situación descrita, en el ranking de los mejores hospitales y clínicas de Latinoamérica en el 2018, en el cual se califica la seguridad y dignidad del paciente, el capital humano, la capacidad, la eficiencia, la gestión del conocimiento, entre otros, se define que las 23 de las 58 instituciones son colombianas, ubicándose en el primer lugar la Fundación Valle de Lili de la ciudad de Cali (América Economía, 2018).

En el departamento de Risaralda, actualmente existen cuatro instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad, en donde la “Clínica San Rafael cuenta con 320 camas; Clínica los Rosales 238 camas; Clínica Comfamiliar 212 camas; Hospital Universitario San Jorge 340 camas” (Ministerio de Tecnologías de la información y Comunicación, 2019).

De las instituciones referidas, la única que es considerada privada e independiente al no ser propiedad de una EPS es la Clínica San Rafael y esto le permite tener libertad al momento de ofertar y pactar tarifas con las aseguradoras.

## **1.2. Microambiente**

### **1.2.1. Contextualización de la Clínica San Rafael**

SOCIMEDICOS S.A.S cuenta con una experiencia de 12 años en montaje y puesta en marcha de centros de salud en el Eje Cafetero, en el 2010 crea la Clínica San Rafael en la ciudad de Pereira, como una Institución Prestadora de Salud ubicada en el Barrio Rafael Uribe II de Cuba, prestando servicios de Hospitalización, UCI intermedio, Imagenología y Laboratorio.

En el año 2.016 nace la Clínica San Rafael sede Megacentro, ubicada también en la ciudad de Pereira, la cual se encarga de prestar servicios de salud especializados de alta complejidad, como: Hospitalización para adultos, Hospitalización Pediátrica, Hospitalización materna, Urgencias, Consulta externa especializada, Unidad de apoyo diagnóstico y Terapéutico, Quimioterapia, Cirugía, Obstetricia, UCI, UCI Neonatos, Imagenología y Laboratorio.

Además, brinda atención a los pacientes del Eje Cafetero, los cuales están afiliados en régimen contributivo o subsidiado en las EPS, como lo son: Nueva EPS, Asmet Salud, Medimás, Coomeva, Salud total entre otras. Debido al flujo de pacientes abren otros tres

puntos de atención para consulta externa en Oval Médica piso 9, Megacentro Pinares torre 2 piso 13 y edificio Icono piso 5 donde se realizan las terapias físicas.

Después de 9 años de la creación de la Clínica San Rafael y según el Sistema Integrado de Gestión y junta directiva plasman como misión:

Cuidamos la salud, prestando servicios de salud enmarcados en el trato humano y la seguridad del paciente; dirigidos al mejoramiento continuo, a través de la formación del talento humano, la investigación y desarrollo. Generando así, un impacto positivo en nuestros usuarios, su familia y la comunidad (Clínica San Rafael, 2013).

Del mismo modo el Sistema Integrado de Gestión y la Junta directiva definen como misión para la Clínica San Rafael:

Consolidarnos hacia el año 2.023 como centro de referencia de alta complejidad en el país; diferenciados por la integralidad, seguridad, compromiso, pertinencia y eficiencia en todos los servicios que presta a sus usuarios. Ser reconocidos como una institución acreditada y responsable socialmente con nuestra comunidad (Clínica San Rafael, 2013). Además, definen seis valores corporativos los cuales deben ser fundamentales dentro de

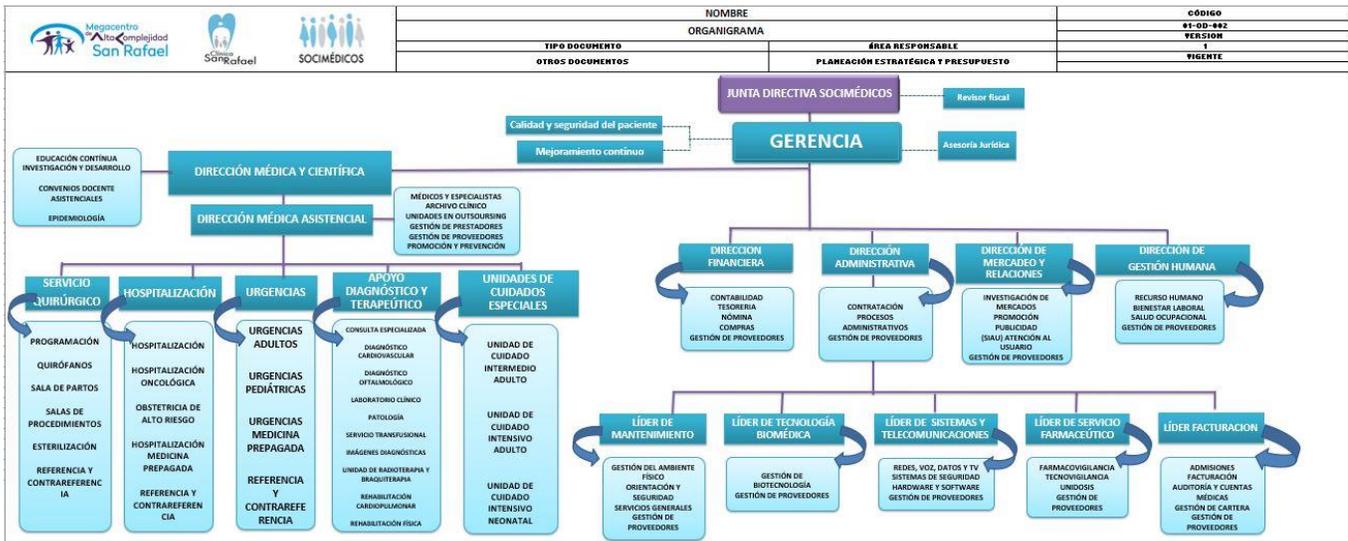
la Clínica San Rafael: “Honestidad, respeto, solidaridad, compromiso, innovación, pasión” (Clínica San Rafael, 2013).

De igual forma la alta dirección y el departamento de calidad estipulan para la Clínica San Rafael cuatro principios fundamentales que se deben cumplir, pues es su razón de ser: “Responsabilidad social, trabajo en equipo, excelencia Médica, humanización” (Clínica San Rafael, 2013). Así mismo, conforman, desde el área de calidad de la Clínica San Rafael, en el año 2018 la Política del Sistema Integrado de Gestión, la cual unifica tres de los factores esenciales: Seguridad y salud en el trabajo, calidad y ambiental

SOCIMÉDICOS S.A.S presta servicios de salud seguros y humanizados, contando con talento humano calificado y comprometido, una infraestructura física adecuada y recursos de alta tecnología, establecidos y orientados a satisfacer las necesidades de todos los usuarios y partes interesadas, cumpliendo los requisitos legales y organizacionales definidos frente al Sistema Integrado de Gestión. (Clínica San Rafael, 2018)

### 1.2.2. Organigrama

#### **Ilustración 1. Organigrama Clínica San Rafael**



Fuente: Plan estratégico de la Clínica San Rafael (2013)

## 2. Identificación de la necesidad

Los conflictos son situaciones que se presentan cotidianamente en las relaciones humanas, tal vez sea más fácil evadirlo y controlarlo cuando los grupos son pequeños, pero en una organización donde la cantidad de empleados es mayor, el conflicto será más difícil de manejar. Los medios de comunicación y los públicos de la organización deben estar particularmente monitorizados e identificados para detectar los conflictos de manera oportuna y solucionarlos satisfactoriamente.

La Clínica San Rafael, como I.P.S de alta complejidad, presta servicios a toda la población del Eje Cafetero que se encuentra afiliada a las aseguradoras aliadas y debe trabajar constantemente en el cumplimiento al derecho a la salud, pese a un sinnúmero de problemáticas externas que de igual forma afectan directamente el objeto social y por lo cual esta Institución está expuesta diariamente a comentarios y cuestionamientos de usuarios, aseguradoras, empleados y entes de vigilancia y control.

Por ende, se valida la documentación y políticas con las que cuenta actualmente la Clínica en donde se logra evidenciar que no existe un documento que proteja la reputación e imagen de la Clínica ante cualquier situación de crisis o conflicto comunicativo.

Es por esto, por lo que en este documento se propone formular y entregar a la Clínica San Rafael un plan de intervención que brinde pautas necesarias para enfrentar una crisis de la mejor manera.

### **3. Referente teórico**

#### **3.1. La comunicación y la gestión de crisis**

La comunicación es el proceso social más importante, siendo la capacidad que tiene el ser humano de simbolizar las ideas y emociones para que otros las conozca. Por lo cual, ya que la comunicación se origina en cualquier ser humano, es importante tener en cuenta que también se da en las organizaciones. Sobre esto Costa (2005) afirma que:

En su concepción tradicional la comunicación es considerada como un proceso que tiene como punto de origen el emisor, el cual emite mensajes desde sus ideas y sus intenciones, los codifica, los hace llegar a sus receptores a través de ciertos canales, y recibe una retroalimentación de estos que le da la noticia de lo que sucedió. (p. 25)

En la comunicación corporativa la percepción que puedan tener sus públicos externos y sus públicos internos es de gran relevancia, puesto que constituye y forja la identidad y la imagen de la empresa. Según Van Riel (1997),

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p.26)

Por ende, es importante decir que la comunicación interna es de vital importancia al momento de realizar una gestión de comunicación con los colaboradores para que todos estén bajo el mismo lineamiento del plan estratégico de la organización, pero, sin dejar atrás la comunicación externa, pues ya que son los públicos que se entran a persuadir, como las EPS, usuarios finales, familiares de los usuarios, proveedores y demás, que ayudan a potencializar la imagen y reputación negativa o positivamente de la organización.

Cuando no se cuenta con una correcta gestión de comunicación con el público interno y externo, el buen nombre de la organización está en juego, y las crisis pueden aparecer en cualquier momento sin previo aviso, por lo cual la empresa debe estar preparada para cualquier reacción efectiva para darle un manejo adecuado.

La comunicación de crisis debe asumirse como uno de los grandes programas de la comunicación corporativa como un elemento estratégico en la gestión de las organizaciones porque las crisis las afectan en su totalidad, impactan la imagen de las

mismas y porque además tienen una gran influencia en todo su desempeño. El no gestionarla desde la comunicación conlleva a la pérdida de autonomía, identidad y cohesión no solamente en su interior sino frente a todos sus públicos. (Ramírez & Ortíz, 2012, p.43)

Una crisis puede ser dada por diferentes factores como, sanitarios, de imagen, de recurso humano, catástrofes, o un sinnúmero de situaciones que desatan resultados potencialmente negativos, sin importar si es una multinacional, un negocio personal o un solo individuo.

Para Piñuel, J (como se citó en Comunicación en programas de crisis, 1999) “la crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización” (p. 123). El término crisis expresa algo más serio que un simple problema, una crisis interrumpe el flujo normal del negocio, en donde la organización debe saber cómo reaccionar ante ella, evitando que esto afecte su imagen y su reputación.

Las crisis necesitan tener soluciones definitivas, en la mayoría de los casos urgentes y, por la propia prisa, se necesitan actuaciones más arriesgadas que en tiempo normales. “Crisis es sinónimo de escasez, de carencias, de conflicto, de tensión, urgencias, desestabilización y unicidad” (Fita, 1999, p. 123).

En sí, la crisis puede asociarse a una situación de incertidumbre, urgencia, desequilibrio y tensión, debe contrarrestar esto con coordinación, prontitud, planificación y comunicación; y para poder entender y saber cómo se puede empezar a solucionar estos problemas, se debe conocer cuáles son los tipos de crisis y estar preparados para actuar de forma apropiada.

Según la teoría existen diferentes tipos de crisis que afectan el funcionamiento interno y externo de la empresa y hace necesario la presencia de un comunicador que llegue a gestionar la comunicación en tiempos de crisis. Losada (2010) las clasifica según la naturaleza de los acontecimientos en: “objetivas y subjetivas, internas y externas, según el momento, según su nivel de gravedad y según sus efectos” (p. 28).

Estas tipologías definen las fases por las que toda crisis puede atravesar. Parece existir cierto consenso al afirmar que existen tres etapas claramente definidas en toda situación de crisis: la fase de precrisis, la propia crisis y la postcrisis. Estas etapas definen y catalogan los tres momentos en los que una organización debe enfrentarse a los hechos, desde que éstos comienzan a vislumbrarse hasta que la crisis se cierra completamente. (Losada, 2010, p.36)

En el estudio de la comunicación en tiempos de crisis, todos los autores no solo se basan en su reacción ante la misma, hacen referencia también a la importancia de la planificación de una posible crisis, fundamentada en situaciones que se pueden prever y que en cierto momento podrían generar una crisis. No está de más entonces, planear las acciones que se pueden tomar ante un momento de crisis real en la empresa.

Cualquier suceso que derive en crisis es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la empresa donde acontece. Estos dos valores intangibles, que cada vez son más tenidos en cuenta en la gestión empresarial, presentan un grado tan alto de proximidad y similitud semántica que resulta muy complicado establecer límites o diferencias entre uno y otro. (Villafañe, 2003, p. 200)

### **3.2. Crisis: amenaza a la imagen y a la reputación organizacional**

En este sentido, se puede establecer una serie de diferencias entre estos dos términos, a saber, imagen y reputación, que giran en torno a tres rasgos fundamentales. En primer lugar, el origen de la imagen es diferente al de la reputación. La imagen expresa la personalidad de la empresa, siendo la más difícil de analizar y evaluar, pues se basa en las diferentes percepciones que tienen los públicos de ella, en cambio la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa (su historia, su proyecto empresarial y su cultura organizacional), siendo esta más caótica para toda organización, ya que, el subsanar una imagen es más fácil que reparar la reputación de una organización.

Por ende, hay que decir que, aunque las dos tienen conceptos diferentes, ninguno deja de ser importante, pues la reputación es la cristalización de una imagen positiva consolidada por años en una organización. Pero también es cierto que no solo se necesita tiempo para conseguir una reputación excelente, es cuestión de estructura y de carácter comportamental de la empresa.

Cuando la empresa se ve implicada en una crisis, ante todo se va a poner a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas, su estructura, afectando, en primer lugar, la imagen que tienen sus públicos de ellas. La imagen corporativa es un constructo mental que los públicos han ido creando de acuerdo con la información comunicativa que les ha ido llegando por los medios.

El buen nombre de la organización, como a cualquier persona, es lo único que le queda cuando lo ha perdido todo; posiblemente en una crisis se pierden grandes cantidades de dinero y otros bienes, todo eso se puede lograr recuperar si la reputación se mantiene.

Una crisis es realmente una crisis cuando los medios de comunicación, el gobierno y/o grupos de interés la identifican como tal. Una crisis no tiene por qué plantear una amenaza seria a la vida humana, pero de algún modo debe desafiar el sentido de conveniencia, tradición, valores, seguridad o protección del público o bien la integridad de la nación. (Cárdenas, 2002, p. 35)

Cuando se habla de enfrentar una crisis, causada por un desastre natural, es hablar del manejo de crisis, en donde la empresa debe saber qué acciones asumir para enfrentarse a cada una de sus etapas: la precrisis o etapa de prevención, la crisis y la post crisis.

Westphalen y Piñuel (1992, como se citó en Losada, 2010) hacen referencia a cuatro principios claves que siempre deben estar presentes en toda estrategia informativa ante el estallido de una crisis: **Anticipación**, es decir hablar antes de que otros lo hagan, **Agilidad**, sobre todo en las primeras etapas de la crisis, **Calidad informativa**, la cual genera credibilidad y **Veracidad** (p. 85).

Una correcta gestión de comunicación de crisis no solo puede llegar a calmar la situación o eliminarla por completo, sino que, dependiendo de cómo actúe la organización, puede llegar a mejorar la reputación que tenía antes de la crisis, pues los medios en tiempos de crisis siempre estarán presentes.

Cuando la crisis llega, ciertos valores y modelos se ven dañados, la empresa pierde la confianza y se provoca una crisis moral; los valores aprendidos, de un momento a otro, se ven dañados por una situación que puede poner en entredicho la cultura organizacional y es necesario poner en marcha una nueva cultura que se adapte a las nuevas necesidades.

Como resultado de este cambio de valores, es posible que la identidad, la autonomía, la confianza y el sentido de pertenencia se vean afectados. La organización ya no es un modelo a seguir y los empleados son más propensos a buscar otra organización que les proporcione seguridad y bienestar.

Es exigente recuperar la implicación y compromiso de los miembros con los objetivos organizacionales para superar la crisis “no hay ningún profesional, ningún académico, que tenga dudas en afirmar que las crisis se gestionan, principalmente, antes de estallar, antes de existir” (Losada, 2010, p. 51). Para enfrentar una crisis es necesario conocer la organización y su entorno y así poder predecir de donde vendrán los daños, como serán, qué los causará, cómo se manifestarán y, sobre todo, qué estrategias se deben utilizar para enfrentar la crisis con éxito.

Los conflictos potenciales y las crisis son dos aspectos fundamentales que una empresa debe conocer, ya que previenen las crisis, la monitorización del entorno y la identificación de los públicos que será indispensable en la creación de un manual de gestión y comunicación de crisis.

Como última parte del resumen teórico basado en diferentes autores, es necesario indicar que las crisis se convierten en oportunidades de mejora para las empresas, teniendo en cuenta que al momento de cerrar una crisis se pueden encontrar aspectos positivos para mejorar en el futuro y para no cometer el mismo error en una situación similar.

#### **4. Diagnóstico**

#### **4.1. Aplicación del diagnóstico**

En este punto se llevó a cabo una muestra cualitativa con la aplicación de 16 entrevistas desestructuradas, utilizando dos preguntas base para no limitar al entrevistado, lo que se realizó con el fin de conocer cuáles son los mayores conflictos y crisis que pueda tener cada uno de los servicios, por ende, se procedió a entablar conversación con: un Gerente, seis directivos administrativos, cuatro líderes asistenciales, cuatro líderes administrativos, una Epidemióloga y una abogada.

Las preguntas bases seleccionadas fueron las siguientes:

1. ¿Qué aspectos cree que pueda afectar la imagen o reputación a la Institución en general y en su área?
2. ¿Qué personas o entes externos pueden estar implicados en alguna situación de conflicto o crisis?

Además de las preguntas bases relacionadas anteriormente, se dieron a conocer otras que suman importancia al diagnóstico, en donde se habla de la no existencia de protocolos, pregunta no realizada pero que marca una gran relevancia en el trabajo realizado.

#### **4.2. Análisis de los datos**

En las entrevistas realizadas a Gerencia, directivos, líderes y área jurídica de la Institución, se logra identificar que no se cuenta con protocolos de comunicación, en donde las personas no tienen claro cuáles son los pasos a seguir para cada situación problemática. En este caso también se evidencian diferentes factores por los cuales se puede generar una

crisis comunicacional, tales como: restricciones contractuales, mala atención a un paciente, crisis financieras, infecciones, falta de confidencialidad, calidad en el servicio, entre otros.

En cuanto a la segunda pregunta, en donde indicaba personas o entes implicados en una situación de crisis, los entrevistados refirieron que los colaboradores pueden potencializar cualquier momento de crisis sino se cuenta con una buena trazabilidad de la información. Cabe resaltar aquí que todos los entes de control y vigilancia, los mismos usuarios y sus familias juegan un papel de víctimas y victimarios en un momento de crisis.

Además, todos reseñan que la salud es un servicio complejo en donde se depende de entes externos, sobre todo de las EPS, las cuales, en muchas ocasiones, no solo genera riesgos o caos con los usuarios, sino también con el personal interno, siendo esta una crisis que puede desencadenar otras y en donde prima la falta de protocolos establecidos que estandaricen los pasos a seguir, la falta de información y la adherencia en cuanto a los procesos comunicativos, lo cual conlleva al daño constante de la imagen y reputación de la institución.

## **5. Plan de intervención**

### **Objetivo general**

Al culminar la implementación del siguiente plan de intervención, la Clínica San Rafael tendrá claridad sobre la gestión de crisis en comunicación y así protegerá su imagen y reputación ante sus públicos y grupos de interés.

**Objetivo específico 1:** Para Junio del 2019, la Clínica San Rafael habrá creado y difundido sus principios y directrices ante las crisis en por lo menos un 90% sobre el total de sus empleados.

**Estrategia 1:** ¡Gestionando la crisis!

**Tácticas 1:** Crear un manual de crisis en donde estén expuestas las diferentes rutas o guía en caso de presentarse una situación que ponga en entredicho el funcionamiento normal de la Clínica San Rafael. (ver Anexo 1.)

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de manuales de crisis realizados}}{1 \text{ manual de crisis planeado}} * 100$$

**Tarea 1:** A través de exposiciones, dar a conocer el manual de crisis a gerencia, directivos, líderes y área jurídica de la Clínica San Rafael.

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de exposiciones del manual de crisis realizadas}}{2 \text{ exposiciones del manual de crisis planeadas}} * 100$$

**Tarea 2:** A través de exposiciones, socializar el manual de crisis a los empleados de la Clínica San Rafael para que conozcan como actuar cuando se presente una crisis.

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de exposiciones del manual de crisis realizadas}}{10 \text{ exposición del manual de crisis planeadas}} * 100$$

**Táctica 2:** Elegir los voceros de crisis que integren el comité de crisis y brindarles capacitaciones dadas por un referente nacional en comunicación para generar más habilidades comunicativas.

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{2 \text{ capacitaciones planeadas}} * 100$$

**Tarea 1:** Brindar capacitaciones a los integrantes del comité de crisis en donde puedan tener más habilidades a la hora reaccionar ante una crisis.

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizados}}{3 \text{ capacitaciones planeadas}} * 100$$

**Táctica 3:** Realizar monitoreo de medios locales, regionales y nacionales para detectar posibles amenazas de crisis.

*Indicador de gestión:* 
$$\frac{\text{Número de días monitoreados}}{30 \text{ días de monitoreo planeados}} * 100$$

## **6. Cronograma**

Actividades (tácticas y tareas de la táctica)	Responsables	Junio					Julio					Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crear un manual de crisis.	Coordinadora Comunicaciones																																			
Exponer el manual a Gerencia, directivos, líderes y área jurídica.	Coordinadora Comunicaciones																																			
Socializar el manual a los colaboradores.	Coordinadora Comunicaciones																																			
Capacitar a los voceros para generar habilidades comunicativas.	Coordinadora Comunicaciones																																			
Brindar capacitaciones a los integrantes del comité de crisis en donde puedan tener más habilidades a la hora reaccionar ante una crisis.	Coordinadora Comunicaciones																																			
Monitoreo de medios locales, regionales y nacionales	Coordinadora Comunicaciones																																			

**7. Presupuesto**

<b>Tácticas</b>	<b>Costo recurso humano</b>	<b>Costos administrativos</b>	<b>Imprevistos</b>	<b>Observaciones</b>
Crear un manual de crisis.	\$1,200,000	0	\$120.000	Se estiman aproximadamente 24 horas para a creación del manual de crisis.
Exponer el manual a Gerencia, directivos, líderes y área jurídica.	\$150.000	0	0	Se realizará dentro del comité de gestión. Con los abogados se realizará una reunión.
Socializar el manual a los colaboradores.	\$2,400,000	100,000	50,000	Las reuniones con los colaboradores se realizarán en el mes de julio.
Capacitar a los voceros para generar habilidades comunicativas.	\$3,000,000	30,000	20,000	
Brindar capacitaciones a los integrantes del comité de crisis en donde puedan tener más habilidades a la hora reaccionar ante una crisis.	\$8,000,000	\$0	1,000,000	
Monitoreo de medios locales, regionales y nacionales	\$ 100,000	\$ 400,000	\$0	
	<b>\$14,700,150</b>	<b>\$530,000</b>	<b>\$1,070,120</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>\$16,300,270</b>

### **Conclusiones y recomendaciones**

- La comunicación es una herramienta clave a la hora de construir cultura, identidad y reputación, es decir, todo lo que enmarca la personalidad de la marca.

- Lo primero que debe hacer una organización es una correcta aplicación de la comunicación, pues a través de ella se puede lograr un buen equilibrio y se podrá minimizar diferentes conflictos o crisis que se puedan presentar.
- El conocer los públicos y saber como comunicarse con cada uno de ellos es fundamental, de allí se pueden identificar puntos débiles de la empresa y tratarlo a tiempo antes de que riesgos o conflictos potenciales se conviertan en crisis.
- Una vez que la comunicación interna cuente con bases sólidas, la comunicación externa se encargará de difundir toda su doctrina a cada uno de los grupos de interés, pero el éxito de esto depende de la efectividad y coherencia de las dos comunicaciones (interna, externa) ya que, al ser los mensajes contradictorios se corre el riesgo de malos entendidos, lo cual puede llegar a generar una crisis en la organización.
- Según las entrevistas realizadas a la gerente, líderes, directivos y área jurídica, la clínica no cuenta con una ruta de gestión para el manejo de las crisis y conflictos para hacer frente a cualquier situación de crisis comunicacional que se pueda presentar y que ponga en entredicho su buen nombre y la prestación normal de sus servicios.
- Se recomienda que la Clínica San Rafael aplique el manual realizado (Ver Anexo 1) y que desde del plan de intervención, analice e identifique qué otros manuales o protocolos se puedan crear para disminuir o proteger la imagen o reputación siendo los activos intangibles más importantes.

- Se invita al área de gestión humana para que cuando realice las inducciones y reinducciones le indique al área de comunicación socializar la información más relevante de los protocolos de comunicación, no solo al personal administrativo sino también al personal que ingresa por prestación de servicios.

## **Referencias**

Amaya, J., Villegas, A., Chavarro, D., Silva, G., Matallana, M., Puerto, S., . . . Vásquez, M. (2013, septiembre). Estudio de disponibilidad y distribución de la oferta de médicos especialistas, en servicios de alta y mediana complejidad en Colombia. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Observatorio%20Talento%20Humano%20en%20Salud/DisponibilidadDistribuci%C3%B3nMdEspecialistasCendex.pdf>

Cárdenas, J.M. (2002). Aproximación a un modelo de gestión de crisis español. *Dialnet*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4580931>

Clínica San Rafael. (2018). Recuperado

[http://192.168.1.246/staff\\_socimedicos.php/document/viewPublic/index/377](http://192.168.1.246/staff_socimedicos.php/document/viewPublic/index/377)

Clínica San Rafael. (2019). Recuperado de

<http://www.ipsclnicasanrafael.com/institucional/>

Costa, J. (2005). Master Dircom: los profesores tienen la palabra. La paz design.

Crespo, I., Medina, R., Garrido, A., Belinchón, M., & Parodi, J. (2017). ¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la pública española [Libro online]. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=a4QoDwAAQBAJ&pg=PT46&lpg=PT46&dq>

Dane (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 en Colombia. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Economía y Negocios. (04 de septiembre de 2018) Quindío, Caldas y Valle, los que más han envejecido. *El Tiempo*. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/poblacion-esta-envejeciendo-mas-rapido-de-lo-esperado-263896>

Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. Barcelona, España. Gestión 2000.

- La Organización Mundial de la Salud . (2019). *Organización Colegial de Enfermería*. Obtenido de <https://www.oceinfo.org.co/index.php/difusion/boletin-oce/204-escasez-mundial-de-profesionales-de-enfermeria>
- Losada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona, España. UOC.
- Ministerios de Salud y Protección Social (2018). *Informe de ejecución presupuestal sector salud y protección social enero de 2018*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/Informe-ejecucion-enero-2018-msps.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones (2019). *Capacidad instalada en los prestadores de salud en el Departamento de Risaralda*. Recuperado de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Capacidad-Hospitalaria-de-Risaralda/3fnf-a9p3/data>
- Ramírez, H. G., & Ortíz, I. R. (2012). *Revista Inpahu*. Recuperado de <http://www.inpahu.edu.co/biblioteca/imagenes/libros/Haydee.pdf>
- Rankin de Clínicas y Hospitales 2018: Estos son los mejores de Latinoamérica. *AméricaEconomía Intelligence*. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/gestion-hospitalaria/ranking-de-clinicas-y-hospitales-2018-estos-son-los-mejores-de-latinoamerica>
- Villafañe, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Vivas, J. (2018) . Colombia, con apenas 1,7 camas hospitalarias por cada mil habitantes. El tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/colombia-solo-cuenta-con-1-7-camas-hospitalarias-por-cada-mil-habitantes-249374>
- Xifra, J. (2004). *La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft [artículo]*. Recuperado de [www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/download/3920/3534](http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/download/3920/3534)

## **Anexo 1**

### **Manual de crisis de la Clínica San Rafael**

#### **Presentación**

El presente manual será una guía cuando se presente alguna eventualidad que logre alterar el objeto social de la Clínica San Rafael y ponga entre dicho la imagen y reputación.

La anticipación a los efectos que podrían generar las crisis es el mejor recurso para la empresa, esto para afrontar la crisis en donde se pueda tener un control y así evitar que la Clínica sea afectada negativamente en su mínima expresión.

Este manual, se construye de acuerdo con la información recopilada de algunos autores referente a las crisis comunicativas organizacionales y a las entrevistas realizadas a los directivos y líderes de la Institución lo cual dio una amplia información que sirvió para generar esta guía que no será la salida completa ante una situación de riesgo, pero se convertirá en el apoyo para establecer diferentes rutas ante un momento de crisis.

La improvisación es el peor enemigo y por consiguiente un aliado de la crisis; la gestión y comunicación de una situación crítica no puede dejarse para el último momento, no se puede esperar a tener problemas y ver qué se puede hacer con ellos. Se debe saber qué hacer, a quién llamar, de qué manera dirigirse a determinados públicos, ya que podría costar mucho para la organización, en cuanto a imagen, reputación y costos financieros.

#### **Preparación de la organización**

La gestión de conflictos potenciales, gestión de temas potencialmente conflictivos o también llamado *Issues Management*, es la preparación previa que debe tener la Clínica antes de sufrir una crisis, “un ámbito de trabajo de enorme importancia en la fase preventiva de una crisis y que se basa en identificar cuestiones potencialmente emergentes que pueden aparecer en cualquier momento e influir negativamente en el desarrollo de una organización” (Losada, 2010, p.54), cuando se detecta a tiempo puede mitigar todos los efectos negativos que esta puede causar.

Para que la Clínica esté preparada contra la crisis y cualquier conflicto, es sumamente importante conocer a qué se están enfrentando. Desafortunadamente la Clínica San Rafael no se puede proteger de todos los peligros y por eso es recomendable hacer una lista de aquellos sucesos que surgen y prepararse contra ellos. Aunque no se debe hacer una lista definitiva de las amenazas; al modificar el entorno estas también lo harán.

En el modelo de comunicación de las crisis evitables de Herrero (como se citó en Losada, 2010), establece cuatro etapas “fundamentales” que caracterizan a aquellos asuntos que, pudiéndose evitar, amenazan con desembocar en una situación conflictiva: Gestión de conflictos potenciales, planificación, prevención, crisis y post-crisis.

La gestión de conflictos potenciales ayuda a la empresa a prevenir una gran cantidad de crisis que puedan surgir, siendo este el primer paso de la planificación, encargándose de anticiparse a la crisis detectando los aspectos más sensibles, haciéndole a estas un seguimiento para tomar medidas que conlleven a contrarrestar las posibles consecuencias negativas.

#### **Identificación de los públicos**

Los públicos pueden clasificarse acorde con el rol con el que cuentan de cara a los procesos. Esto significa que, frente a un momento de crisis debe identificar los más relevantes y los que se encuentran en mayor riesgo, o aquellos que pueden interceder por la organización frente la opinión pública.

Losada (2010) indica tres de los públicos más importante que se deben tener en cuenta en una situación de crisis: “Los afectados por las consecuencias directas e indirectas de los hechos, los medios de comunicación y el personal o público interno” (p. 91). Estos públicos para la Clínica San Rafael se clasifican en: públicos internos y públicos externos, los cuales cuentan con influencia en la opinión pública e influencia positiva.

### **Publico interno**

Los públicos internos son los empleados que están con un contrato directo con la empresa, los médicos por prestación de servicios y la junta directiva de la Clínica, todos ellos pueden ser creadores, transmisores o destructivos ante una crisis.

### Empleados

Los empleados directos y por prestación de servicio como lo son los médicos tienen gran relevancia porque ellos pueden construir, mantener o destruir la imagen de Clínica San Rafael dependiendo la posición que tengan frente a la empresa.

De acuerdo a lo dicho anteriormente, la comunicación con los colaboradores debe ser constante, ya que los empleados:

- Serán aliados si trabajan en un buen clima laboral y mantienen bien informados de todo lo que pase dentro de la Clínica.

- Podrán destruir la imagen de la empresa cuando sientan que no cuentan con una buena información, sea de su jefe inmediato o al interior de sus equipos de trabajo.

#### Junta directiva

Con miembros de la junta directiva su rol depende de una sola posición:

- Serán aliados, cuando estén de acuerdo con las políticas propuestas por la Clínica.

#### **Publico externo**

Los públicos externos están conformados por los pacientes, aseguradoras, competencia, proveedores y los entes de vigilancia y control, estos públicos también pueden ser transmisores o destructores ante una crisis.

#### Usuarios finales (pacientes)

- Serán aliados cuando se brinde una atención humanizada, de calidad y rápida.
- Serán destructores cuando no le brindan una atención oportuna, una información correcta o una mala experiencia en el servicio.

#### Aseguradoras

- Serán aliadas mientras se cumpla lo contratado.
- Serán destructores cuando no se cumpla lo dicho en el contrato y cuando las EPS no generen cumplimiento en sus pagos.

#### Entes de vigilancia y control

- Serán aliados cuando se lleve a cabo todas las normas decretadas por los entes de vigilancia.
- Serán destructores cuando se llegue al incumplimiento de las normas o a la no prestación del objeto social que es brindar servicios de salud.

#### Proveedores

- Serán aliados cuando se cumplan las condiciones contratadas.
- Serán destructores cuando no se realice pago dentro del término pactado.

#### Asociación de usuarios EPS

- Serán aliados mientras sean escuchados y se estén implementen acciones de mejores según lo detectado por ellos.
- Serán destructores cuando no se preste un servicio con calidad, humanización y prontitud en la atención y no sean escuchados.

#### **Comité de crisis**

Una crisis nunca puede ser resuelta por una sola persona, se necesita de un equipo que aporte diferentes puntos de vista y así dar una solución efectiva independientemente de su profesión o los aspectos técnicos que se puedan presentar. La mayoría de las veces, la crisis afecta diferentes instancias de la organización y es fundamental contar con la representación de una persona (vocero) que conozca la empresa y genere confianza ante sus públicos.

El comité de crisis de la Clínica San Rafael debe estar conformado por: Gerencia, director médico, director científico, directora administrativa, directora financiera, directora de gestión humana, director de mercadeo y comunicaciones, líder hospitalización, líder urgencias, líder UCI, líder Oncología, líder mantenimiento, orientación y limpieza y desinfección, líder calidad, líder consulta externa, líder facturación, líder sistemas, líder farmacia, líder biotecnología, epidemióloga y asesores jurídicos.

Este grupo de personas se constituye con el objetivo de llevar a cabo una serie de

funciones, en las cuales Losada (2010) refiere las siguientes: “Detectar señales de alarma, elaborar estrategias de respuesta y definir objetivos, tomar las decisiones oportunas en cada momento, comunicar activamente tanto el posicionamiento de la organización como las decisiones que se vayan tomando” (p.66). Las tareas que se desempeñen no serán únicas y exclusivamente en un periodo de crisis sino también en las acciones previas a estas.

Independientemente de quienes sean incluidos en el comité de crisis, una vez estén dentro, deben limitarse a cumplir con las responsabilidades y funciones delegadas. Las tareas que se desempeñan no serán única y exclusivamente en un periodo de crisis, también deben enfocarse en las acciones previas. El comité debe encargarse de la formación de los empleados, simulacros, actualizaciones, etc.

El comité de crisis debe tener presente los siguientes pasos generales a la hora de actuar:

- a) Identificación de la crisis. Convocatoria del comité, se valida información y se elabora el comunicado.
- b) Se da cara a la crisis.
- c) Se define la logística, se prepara el portavoz, se evalúan los públicos a los cuales se debe comunicar, siendo los públicos que necesitan la información con más urgencia la información: empleados, pacientes afectados, familiares afectados, medios de comunicación, entes de control y vigilancia.
- d) Solución de la crisis.
- e) Se debe realizar documentación de la actuación ante la situación.

**Vocero del comité de crisis**

Elegir el portavoz, es una tarea compleja, pues este será la imagen de la institución y deberá estar capacitado a todo tipo de preguntas sobre la situación, siendo asignado por la Clínica San Rafael para que exprese los mensajes autorizados.

El Portavoz es el rostro público de la organización en todo momento, especialmente ante los medios de comunicación, por lo que debe estar perfectamente preparado para la función de comunicación pública y para contestar a cualquier tipo de requerimiento por parte de los periodistas, adaptando los mensajes a la lógica de los medios de comunicación. (Losada,2010, p. 67)

Es así, como más que unas recomendaciones técnicas que debe realizar el vocero de la Clínica, el siguiente texto presenta los funcionarios encargados de la vocería y sus habilidades para el manejo de los medios.

- La Gerente es la vocera oficial para hablar sobre todos los temas de la Clínica a los medios de comunicación o aseguradoras.
- La Gerente es la única que puede delegar la vocería a otro funcionario, pero la persona debe hacer parte del comité de crisis, ya que así estará totalmente contextualizado de toda la situación.
- Existen voceros secundarios que varían dependiendo de la crisis, como el director médico, director científico y directora administrativa que por sus cargos y

responsabilidades pueden dar declaraciones ante los medios de comunicación y aseguradoras.

- Debe conocer a fondo de lo que va a hablar, lo que será imprescindible para responder a las posibles interpelaciones de los interlocutores.
- Debe anticiparse a las demandas de información que podrían hacer los medios.
- Debe ofrecer un rostro sereno y profesional de la organización, además del lado humano y responsable ante las personas.
- Los voceros deben evitar tener algún contacto con los medios de comunicación sin el acompañamiento de alguno de los integrantes del área de comunicación.

Por ende, su preparación en comunicar la crisis es primordial, ya que puede llevar a la organización a una etapa post-crisis en el cual las secuelas no sean permanentes, y los daños a la imagen y reputación, sea mínimos o nulas.

#### **Recomendaciones para los voceros**

Los portavoces al convertirse en los traductores de lo que están pasando, deben seguir ciertos lineamientos, por ende, se dan las siguientes recomendaciones:

- No lanzar especulaciones ya que requiere de una investigación a profundidad para definir la causa.
- No responda más de lo que le preguntan, si siente que el reportero se sale del tema, deberá volver al mensaje que en realidad desea conocer, haciéndolo de una forma cortés. Dar siempre respuestas cortas, precisas y claras.

- Cuando la empresa atraviese por una situación de crisis, los mensajes que los voceros emiten deben ser constituidos por el comité de crisis de la Clínica San Rafael.
- Si un medio de comunicación se pone en contacto con usted deberá indicarle que la dirección de comunicación es la encargada en realizar la atención a periodista, por lo cual le pasará los datos al área correspondiente, deberá tomar los datos completos del medio y de la persona que realiza la respectiva llamada, para así comunicárselo al departamento de comunicaciones.
- Debe mantener siempre la calma y concentrarse en los mensajes autorizados a emitir.

#### **Categorización y Magnitud de las crisis**

Al momento de realizar la planificación de una crisis y hasta en el mismo momento de su gestión, es importante medirla por nivel de importancia o nivel de afectación, por lo cual la Clínica San Rafael debe medirlo de la siguiente manera:

- **Crisis mayor (nivel rojo):** Las crisis mayores involucran daños o pérdidas de vida, afectación a las operaciones normales, esparcimiento de enfermedades, fallecimiento de un paciente no atendido, daño al inmueble o un daño significativo al medio ambiente.
- **Crisis media (nivel amarillo):** Las crisis intermedias son aquellas que generan interés periódico pero controlables, por lo cual si no se hace una buena gestión de la crisis pueden convertirse en crisis mayor.

- **Crisis manejable (nivel verde):** Las crisis menores son de fácil control, en el cual puede que no esté involucrado los medios de comunicación para programar dicha información, ya que las afectaciones en las operaciones de la Clínica serían mínimas o nulas.

### **Objetivo de comunicación**

Cuando se presente una crisis mayor, media o manejable en cualquiera de las sedes de la Clínica, lo primero que debe hacer es la pronta comunicación a sus directivos y colaboradores y de allí, pasar a informar a las comunidades cercanas, público objetivo y a los medios de comunicación si es necesario, de manera rápida y veraz.

Cuando ocurre una crisis, el departamento de comunicación deberá reunir toda la información, incluyendo la naturaleza de la respuesta a la crisis. La labor del comunicador está en resolver todas las inquietudes de los colaboradores y así reducir preocupaciones, especulaciones y asegurar la posición de la empresa sea conocida.

Se debe tener en cuenta que las crisis menores muchas veces no son expuestas ante los medios de comunicación, sin embargo, es importante reunir la información del incidente y tenerla disponibles si en algún momento debe ser comunicado.

Durante una situación de emergencia, siempre habrá una información que deben saber los empleados y los medios de comunicación. El personal de comunicación de la Clínica deberá informar lo siguiente:

- Decir qué ha pasado.
- Decir quien está involucrado.

- Indicar donde ocurrió.
- Indicar cuando sucedió.

### **Notificación de crisis**

La notificación es la tarea primordial en cualquier evento de crisis, importante en el manejo de crisis y del envío de mensajes adecuados a los públicos afectados. Cuando hay una pronta notificación, hace que el resto del trabajo comunicativo se haga más fácil y de manera eficiente.

La notificación empieza desde el área donde se inicio la crisis, cada líder, directivo o colaborador de la Clínica debe informar al área de comunicación cualquier situación de conflicto o crisis, de allí se parte a realizar la gestión, la notificación al comité de crisis para dar solución rápida y evaluar un plan de respuesta y así prevenir que se convierta en una crisis mayor.

### **Herramientas de comunicación**

Durante una crisis puede surgir la necesidad de realizar un comunicado para los medios. El propósito de este comunicado es tener toda la información que se tiene hasta el momento de manera escrita y evitar malas interpretaciones.

A continuación, se darán algunas circunstancias que puedan requerir un comunicado de medios:

- Un incidente de salud o medioambiental que pueda afectar a empleados, la comunidad cercana y los pacientes.

- Un accidente, fuego o explosión que deje heridos, muertos o que cause un grave daño al inmueble.
- Secuestros, amenaza de bomba o actos terroristas que involucren a los colaboradores.
- Reporte de noticias inconsistentes con la verdad.
- Cuando surgen restricciones contractuales con las aseguradoras.

#### **Lo que no se debe hacer**

Es importante tener en cuenta que en cualquier momento de crisis se deben obviar algunos actos que pueden poner más en riesgo la imagen y reputación de la Clínica, por eso se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Permitir que los voceros improvisen, especulen o hagan algún tipo de declaración sin haber preparado sus intervenciones.
- Que algún funcionario informe un hecho sin la aprobación de gerencia o del comité de crisis.
- Tener en consideración solo al periodista a la hora de comunicar.
- Ser insensibles emocionalmente ante los afectados del acontecimiento.
- Hablar más de lo debido o reservar datos fundamentales.
- Dar a conocer ante los medios el nombre de las personas afectadas sin haber hablado antes con los familiares.
- Generar rumores sin antes haber investigado mas de la situación.

### **Después de la crisis**

Las lecciones que deja la crisis pueden ser beneficiosas para la empresa, pero no es suficiente resolver el problema y esperar que no vuelva a pasar. Es necesario que evalúe su actuación durante la crisis, en donde identifiquen sus errores y sus aciertos para asegurar que la crisis no vuelva a suceder.

Las lecciones y consecuencias que deja la crisis son muchas, se aceleran los cambios en la organización, hay renovación del personal, nacen nuevas estrategias, se crean nuevos sistemas de alertas, aparecen nuevas facetas competitivas, entre otras; poder reconocer todas esas lecciones dejadas tras una situación de crisis, se debe realizar una auditoría la cual debe ser muy específica, en donde arroje que factores favorecieron su aparición, si la respuesta de los públicos fue buena o mala, si la organización aun es vulnerable, si se puede generar otra crisis, etc.

Deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) Recordar a los públicos implicados que la Clínica ha tenido la capacidad de resolver las dificultades.
- b) Anunciar los cambios para que el evento no vuelva a suceder.
- c) Sacar de la crisis lo positivo para la reputación.
- d) Evaluar el estado de la imagen después de la crisis y el clima laboral de los colaboradores.

### **Recomendaciones ante la crisis**

La Clínica San Rafael deberá difundir estos principios y lineamientos, ante sus

colaboradores y contratistas, para lograr que todos sepan cómo actuar cuando se presente una situación que pueda poner en riesgo la imagen y reputación de la empresa.

Es importante y necesario que el coordinador de comunicaciones este evaluando constantemente y haya un feedback o retroalimentación sobre los riesgos de la Clínica y así mantener actualizado el presente manual.