Manual de Crisis

Sistema Estratégico de Transporte Público de Neiva

Proceso Gestión de Comunicaciones

Índice

1) Introducción

2) Objetivos

   a) General

   b) Específicos

3) ¿Qué es una crisis?

4) Factores de riesgo

5) Cómo reaccionar

6) Principios

7) Lineamientos

8) Manejo de emergencias dentro del Setp

9) Proceso de gestión comunicativa

10) Organigrama

11) Varios

1. Introducción

La puesta en marcha de un Sistema Estratégico de Transporte Público en cualquier ciudad intermedia del país, genera cambios sociales, culturales y viales, que requieren de un constante seguimiento por parte de comunicaciones, para anteponerse a cualquier eventualidad que pueda convertirse en una situación de crisis para la entidad.

Las situaciones de crisis afectan directamente la imagen y reputación de la empresa, debilitando el trabajo de posicionamiento de marca que se haga interna como externamente.

El Setp se debe a la comunidad, por lo tanto, es su deber manejar de manera planificada este tipo de situaciones como también mantener una imagen que genere confianza en los públicos claves.

En el manual se plantea posibles factores de riesgo que puedan generar una crisis en el Setp Neiva, y las medidas que se puedan prestar desde el proceso de

comunicaciones. Es una guía de respuestas planeadas que previenen los daños a los lineamientos de la filosofía de la entidad.

2. Objetivos

a) General

Plantear la definición y lineamientos para el manejo de una situación de crisis que enfrente la entidad, afectando el desempeño natural de la misma. De igual forma, conservar la estabilidad de la imagen corporativa, confianza y credibilidad de los públicos claves.

b) Específicos

***** Darle efectivo manejo a cualquier situación de crisis que afecte la imagen de la entidad.

***** Mantener la credibilidad y confianza de la comunidad en el Sistema.

***** Canalizar la información para facilitarla de manera oportuna a los públicos objetivos, sobre todo a los medios de comunicación.

***** Establecer lineamientos y acciones que permitan el manejo oportuno por parte de comunicaciones, de la situación presentada.

* Garantizar un manejo adecuado de la información institucional por los canales de comunicación de la entidad, para no generar confusión en los públicos claves.

3. ¿Qué es una crisis?

Entendemos una crisis como aquellas situaciones inesperadas que afectan directamente la imagen de la entidad y por ende el desempeño normal de la misma. Así, la comunicación de crisis busca mitigar los impactos negativos que éstas puedan causar a la organización; sin embargo, existen riesgos en la reacción que se pueda tener frente a alguna situación de acuerdo a su dimensionamiento.

La interpretación de las críticas simples o comunes hacía la entidad juegan un papel importante, pues no todas pueden verse como situaciones de crisis, en algunos casos, responder a ellas pueden ampliar el circulo de debate poniendo en riesgo la imagen de la empresa y en el ojo público una situación mínima que puede ser resulta de otra manera.

En definitiva, independientemente de la manera de interpretar cualquier situación inesperada, hay que tener en cuenta, siempre, que toda respuesta emitida desde la entidad representa una voz oficial pública, ampliando el número de personas que puedan llegar a conocer el caso; de ahí la importancia de saber reaccionar para no tener un efecto rebote que complique la situación.

4. Factores de riesgo

Toda crisis se inicia por algún hecho específico, ya sea una acción, un rumor o una denuncia. De acuerdo a su origen, la situación requerirá de reacciones distintas, aunque, la supervisión constante de las acciones de la entidad es esencial para la prevención de situaciones potencialmente dañinas.

a. Cualquier violación a la seguridad de los medios de comunicación como la página web del Sistema o redes sociales oficiales.

b. Accidentes que involucren a funcionarios, ciudadanos y/o contratistas de la entidad.

c. Aspectos de orden público que atenten contra el desarrollo de actividades del Setp.

d. Cualquier información (de mayor magnitud) que afecte la imagen del Sistema ante la opinión pública

e. Corrupción administrativa en el manejo de recursos por parte de algún directivo, funcionario o contratista

f. Paro de obras por problemas financieros, ambientales o de afectación a la comunidad.

g. Desastres naturales y o emergencias que atenten contra la vida y seguridad de los funcionarios y/o contratistas de la entidad.

5. ¿Cómo reaccionar?

Las situaciones pueden generarse por muchas fallas dentro y fuera de la entidad, por eso es imposible crear una única pauta de conducta que nos ayuden a reaccionar. Sin embargo, se pueden seguir las principales y más comunes opciones.

a. Analizar la situación.

b. Determinar el alcance de la crisis.

c. Elegir un porta voz (en nuestro caso siempre será el gerente; si por alguna razón el portavoz no se encuentra presente, el encargado será el líder relacionado con el tema en cuestión).

d. Actuar rápidamente, evitando rumores y acciones contra la empresa

e. Adoptar un papel proactivo y tomar las riendas de la situación antes de que las tomen los demás.

f. Afrontar la situación. El portavoz deberá explicar lo sucedido a todos los públicos afectados tanto internos como externos.

g. Transparencia en la comunicación.

h. En relación a los medios de comunicación, se deberá responder de forma honesta. Aprovechar oportunidades de interés y cerrar la crisis.

i. Corregir errores para evitar que vuelva a pasar.

j. Evaluar el impacto de las crisis (redes sociales).

6. Principios

***** Oportunidad
***** Rapidez
***** Transparencia
***** Veracidad
***** Claridad
***** Solidaridad

7. Lineamientos

a. Comité de comunicación para la crisis

Éste comité debe ser liderado por el responsable del proceso de comunicaciones y conformado por el gerente y los líderes de las distintas áreas del Sistema Estratégico de Transporte Público de la ciudad; quienes tienen la potestad de designar a algún miembro de su equipo de trabajo, si la situación lo requiere.

De acuerdo con el tipo de crisis, el comité llamará a expertos y/o asesores de las áreas o empresas contratistas del Setp, para dar conceptos e información que permitan el manejo de la crisis.

Funciones:

- Velar por el cumplimiento, evaluación y actualización del manual.
- Articular y coordinar el manejo de la crisis para la toma de decisiones oportunas.
- Garantizar la circulación de la información en los grupos de interés.
- Promover entrenamientos necesarios en vocería y competencias comunicativas para el manejo efectivo de una situación de crisis.
- Identificar posibles eventos que puedan generar una crisis de comunicaciones.
- Establecer estrategias para controlar la crisis.

b. Criterios para el manejo de mensajes (Comunicaciones):

- Lugar
- Hora
- Características del hecho
- Implicados
- Responsables
- Soluciones

- Responder a las preguntas ¿Qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué?
- Agradecimientos, reconocimientos, condolencias (en caso de requerirlo)

c. Vocero

El vocero del Sistema Estratégico de Transporte Público de Neiva, siempre será el gerente de la entidad. Si en el momento de la situación, el servidor público por X o Y razón no puede atenderla, deberá delegar a alguno de los líderes de las áreas de la entidad. Quien tenga la vocería será el encargado de dar la comunicación oficial a los públicos claves; será la cara de la entidad.

Funciones:

- Informar a las autoridades, medios de comunicación y ciudadanía en general la gravedad de la crisis.
- Dicha información debe contener las causas de la crisis, medidas tomadas, número de víctimas (en caso de haberlas) y causas de sus muertes, cifras de daños materiales (en caso de haberlos), etc.
- El vocero debe estar atento a los requerimientos de los medios y autoridades y debe informar permanentemente desde el momento en que se inicia la crisis hasta el momento en que se soluciona.
- Debe mantener contacto permanente con el Comité de comunicación y el Área de prensa, pues son ellos quienes le dicen qué información divulgar.

Dependiendo la situación, el vocero puede ser:

- El líder del área comprometida en la situación (administrativa, jurídica, operaciones, infraestructura o social).
- El líder del proceso de comunicaciones.
- Delegado de la empresa contratista del Setp si el caso lo requiere.
- El Alcalde de la ciudad o un delegado en casos de extrema gravedad.

Requisitos del vocero:

- Dominio del tema sobre el que se está hablando.
- Debe tener manejo de los medios de comunicación, o haber realizado entrenamiento en vocería.
- Buena actitud (el vocero no puede ser nunca una persona reactiva).
- Buena presentación personal (no olvidar que el vocero es la imagen dela entidad).
- Capacidad de expresarse correctamente.
- Dominio del pánico y los nervios.
- Cordial y educado.
- Debe transmitir seguridad.

d. Manejo de la marca

En caso de presentarse cualquier situación de crisis hay que tener en cuenta que la marca (imagen tangible) del Setp Neiva, bajo ningún punto de vista debe quedar expuesta.

- En momentos de crisis el impacto sobre la marca debe ser mínimo. Por lo tanto, en caso de daños en las instalaciones del Setp por desastres naturales o en alguna zona en la que se desarrollen obras, se evitará al máximo que se tomen imágenes de la parte afectada, evitando conclusiones de lo sucedido por parte de la comunidad en general, antes del comunicado oficial emitido por la entidad.
- El vocero dará declaraciones en un lugar en donde no se vean los logos ni la marca del Setp.
- En caso que existan víctimas, el vocero informará que el tema será manejado directamente con las autoridades competentes (Fiscalía, Medicina Legal, etc.).

8. Manejo de emergencias dentro del Setp

El plan de manejo de emergencias establece el procedimiento de cómo actuar frente a una situación de emergencia presentada en el Sistema, con el fin de minimizar los riesgos de los empleados y la integridad del lugar. El plan se encuentra en el Sistema integrado de gestión (*D-GA-04 Plan de emergencia*).

9. Proceso de gestión comunicativa

a. Análisis de la crisis y diseño del plan

Reunión del comité de crisis

Nota: Se debe tener en cuenta que no todas las crisis pueden contar con una reunión previa a la emisión de un mensaje. Cuando se debe actuar rápido la comunicación directa debe ser entre el vocero de la entidad (o un líder si el vocero lo define) y el líder del proceso de comunicaciones. Sin embargo, luego del primer comunicado o paso para la mitigación de una situación de crisis, se debe realizar una reunión de análisis.

- Definición de la información: Identificar causas, víctimas o personas directamente involucradas con los hechos. Recopilar la información, investigación, identificar causas y soluciones.
- Nombramiento de un grupo de apoyo (si es necesario)
- Reunión de asesores y/o expertos
- Definir la postura organizacional: A partir de la revisión previa de los hechos y del análisis se define la postura. Esta debe estar en coherencia con los principios comunicacionales para la crisis considerados en este manual.

Diseño de los mensajes

- Recopilación de la información

- Preparación de la información: Qué quiero decir, cómo, cuándo, dónde.
- Redacción de comunicado.

Identificación de los grupos de interés

- Mostrar solidaridad con los grupos de interés afectados
- Realizar coordinación institucional en caso de ser necesario
- Garantizar atención oportuna en los requerimientos de los grupos de interés (atención informativa, médica, técnica).

Definición de voceros: Elaboración de preguntas y respuestas para el vocero. Preparación y revisión de atribuciones y recomendaciones para la vocería.

- Explicar e informar oportunamente a los grupos de interés afectados.
- Responder a los medios de comunicación sin crear alarma.
- Expresar las soluciones que se están aplicando.
- Dar información técnica y no especular.
- No entrar en polémica con terceros.
- Brindar atención oportuna.

Diseño del plan de acción

- Definición del sitio de atención a periodistas, rueda de prensa, familiares de víctimas, etcétera.
- Coordinación de infraestructura física y tecnológica.
- Definición de tipos de piezas y medios de comunicación.
- Difusión del comunicado.
- Diseño del plan de difusión a cada grupo de interés.

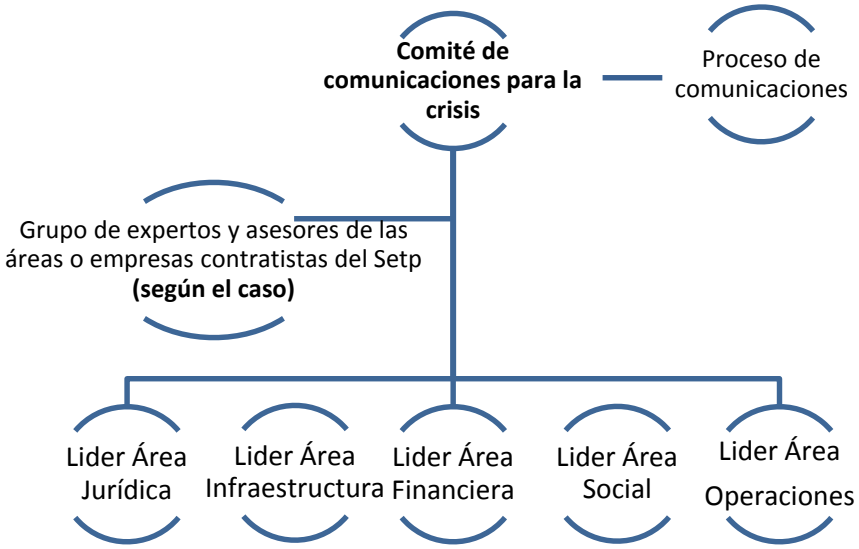
b. Acciones de coordinación durante la crisis

- Coordinación con los voceros y responsables técnicos del manejo de la crisis.
- Socialización del plan de comunicación para la crisis a grupo de apoyo de la entidad.
- Coordinación de atención y entrega de la información a públicos y medios: Esta acción incluye la definición de personas responsables o de apoyo para entregar y recibir información por diversos medios y espacios de comunicación. Estas personas tendrán formatos de soporte en la entrega y recepción de la información que serán entregadas al Área de prensa y comunicaciones.
- Reunión y transmisión de inquietudes de los periodistas.
- Coordinación del monitoreo de medios.

c. Evaluación de las acciones de gestión comunicativa para la crisis

- Monitoreo de medios.
- Sistematización de quejas e inquietudes de los públicos.
- Reunión de evaluación con el Comité de comunicación para la crisis.
- Definición de acciones de comunicación de acompañamiento.

10. Organigrama



11. Varios

a. Seguimiento y evaluación de la crisis

El comité debe seguirle el rastro a la situación aunque ya esté controlada; posteriormente debe hacer una evaluación y análisis del procedimiento con la que se contrarrestó la situación para encontrar mejoras y prevenir situaciones en el futuro.

b. Actualización del manual

El manual debe ser actualizado una vez al año si se requiere. Para esto se deben estudiar posibles escenarios de crisis junto al comité, con quienes se debe socializar los cambios del manual.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jina Marcela Lugo Mejía Comunicadora Social y Periodista	**Mónica del Pilar Caviédes** Líder del Área Social	**Josué Benavides** Gerente