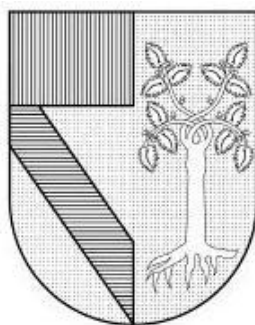


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“Centro Escolar Campana: Manejo de crisis en el cierre de la Institución”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

José Gabriel Barrios Mendoza

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. Ignacio Robledo Cervantes

MÉXICO, D.F., 17 de Febrero del 2014.

ÍNDICE

<u>Introducción</u>	3
<u>Antecedentes</u>	3
<u>Desarrollo</u>	5
<u>Soluciones y análisis</u>	10
<u>Conclusiones</u>	20
<u>Bibliografía</u>	21

INTRODUCCIÓN

A principios del 2013, Andrés Valdés Hernández, director del Centro Escolar Campana (C.E.C.), una escuela con 50 años de historia, se enfrentó a uno de los mayores retos en su vida profesional: el cierre definitivo del colegio. El motivo: una crisis económica insostenible e insalvable, tras varios ciclos escolares con bajas de alumnos por diferentes circunstancias y falta de donativos.

Tras una serie de reuniones con su equipo de trabajo, estudiando diferentes escenarios y acciones por salvar el cierre del colegio, se determinó que era inevitable, por lo que el siguiente paso era comunicar a la comunidad estudiantil la decisión, con el objetivo de evitar un ambiente de incertidumbre y desilusión y proponer opciones de reubicación de alumnos en otras instituciones.

ANTECEDENTES

El Centro Escolar Campana surgió en 1963 por iniciativa de un grupo de padres de familia preocupados por la formación integral de sus hijos y en colaboración con el Presbítero argentino Gabriel Zanetti Ayala fundan el Centro Juvenil, que inició ofreciendo educación preescolar y primaria para niños y niñas, en la calle de Sierra 68, colonia El Águila, en la Delegación Gustavo A. Madero.

Para 1965 el P. Gabriel Zanetti Ayala consigue el donativo de un terreno muy amplio ubicado en avenida Enrique Fortuna 120, col. El Cerro, Delegación Gustavo A. Madero., a tan solo diez minutos del Centro Juvenil .

Este paso marcó el inicio de una filosofía de educación diferenciada que lo distinguiría siempre respecto a otros. El colegio que se empezaba a construir se llamaría Cultural Masculino Juvenil (CUMAJU), mientras que el Centro Juvenil se mantenía en la misma dirección, pero cambiaba al nombre de Instituto Femenino Juvenil (IFJU), ambos con educación preescolar, primaria y se añadía el nivel secundaria.

Desde su fundación, ambos centros educativos compartieron Director General en la persona del P. Gabriel Zanetti Ayala , sin embargo a inicios de 1967 su estado de salud es delicado y decide regresar a su país de procedencia, no sin antes decidir que cada colegio tendría su propio consejo directivo y autonomía, para continuar con las labores educativas en base al principio de “servir, para servir”.

Durante años cada colegio trabajó con pasión y entusiasmo, con el objetivo de consolidar la formación académica, personalizada e integral de niños y niñas por separado, convirtiéndose respectivamente, en importantes ofertas educativas en la zona, caracterizándose siempre por una política de costos accesibles.

La primera alerta llegó en 1976

El golpe económico a la sociedad mexicana con la devaluación del peso frente al dólar en 1976, supuso un cambio en la historia del CUMAJU y del IFJU. A poco más de 11 años de cambios en las instalaciones, con deudas y manteniendo una política de colegiaturas a bajo costo, los respectivos consejos directivos, se vieron en la necesidad de atraer grupos de inversión para mantener la calidad en la enseñanza.

Tras diversas propuestas, una inmobiliaria accede a la junta directiva del CUMAJU teniendo como primera decisión cambiar el nombre a Centro Escolar Campana (C.E.C.), mientras que un gremio de Doctores decidió que el IFEP se llamará Centro Juvenil Patria (CJP).

Dichos cambios traerían consigo años muy buenos en la matrícula de alumnos, crecimiento de las instalaciones, personal capacitado y excelencia académica. El CEC amplió su oferta educativa en 1982 con la Preparatoria y un bachillerato de Artes Gráficas, de nombre COFETI, mientras que el CJP se desarrollo hasta el nivel de educación superior.

DESARROLLO:

Educación Diferenciada en tiempos de crisis

Estudios científicos han comprobado que niños y niñas, por separado aprenden y estudian mejor durante su paso por los grados de primaria, secundaria y preparatoria, logrando una madurez y equilibrio de espíritu, que los prepara para una exitosa vida universitaria. Sin embargo, ser una escuela solo para varones o mujeres, en tiempos de crisis se convierte en una desventaja en una sociedad mal informada.

Ante la situación que se vivía, disminuye considerablemente este programa de becas a los estudiantes de clase baja y media, por lo que la matrícula de alumnos disminuye entre un 20-25% para el ciclo escolar 1995-1996, un escenario que lleva al CJP a dejar la filosofía de educación diferenciada y optar por sistema mixto, mientras que el CEC mantiene su postura.

El fin de la década de los noventa y principios de siglo XXI, Campana mantendría un nivel educativo alto, compitiendo a nivel prepa por ser de las mejores, con presencia de sus alumnos a las mejores universidades del D.F., debido a la sólida preparación académica e integral, que se medía a través de los reconocimientos en concursos académicos y becas otorgadas de universidades de paga.

Sin embargo el número de alumnos inscritos a la escuela bajaba año con año, la política de bajos costos había cambiado por el entorno económico y el mantenimiento del sistema de becas, exigía contar con un respaldo financiero. En afán de tratar de recuperar alumnado para volver al equilibrio, el efecto fue contrario, se aceptaron estudiantes de un perfil distinto, con problemas académicos, formativos y disciplinares, ocasionando que los buenos alumnos, buscarán una salida ante el retroceso que se estaba dando.

Tiempo de decisiones

El año 2013 comenzó con mucha incertidumbre para el Centro Escolar Campana, en medio de un ambiente de murmuraciones de profesores y padres de familia, que terminaron por afectar la imagen y cualquier oportunidad de resurgir por parte de la Institución. Meses atrás, cambios de personal en ciertas áreas habían generado descontento y producido esos comentarios, que no fueron aclarados de forma oficial.

Andrés Valdés Hernández, Director General desde hacía 5 años, en su inicio de gestión generó el proyecto “Campana 2020”, que trataba de la remodelación de instalaciones, capacitación a los profesores y la tecnología como base para la educación del siglo XXI, sin embargo la falta de continuidad y compromiso de algunos elementos, aunado a las frágiles finanzas, provocaron que poco a poco, se truncará el programa.

Pasaban los meses sin la certeza de si habría ciclo escolar 2013-2014, hasta que el viernes 17 de mayo se dio a conocer oficialmente la noticia a la comunidad estudiantil, de que el Centro Escolar Campana luego de 50 años, cerraría sus instalaciones de forma definitiva por una situación económica difícil, ante la pérdida de donativos y la continúa disminución de matrícula.

Fue la crónica de un cierre anunciado pensaron algunos, las sensaciones de las familias, alumnos y profesores eran encontradas, unos con molestia y rabia, otros con tristeza y preocupación, buscar escuela y trabajo, cuando el ciclo escolar esta a punto de terminar, sin posibilidad de tener un tiempo adecuado para ver opciones y revisarlas, no era tarea sencilla, sin embargo, lo que desconcertaba más era la forma y la fecha, que rodeaban la decisión anunciada por parte de Dirección General.

En Preparatoria coincidió con el último día de clases y entrega de boletas, se convocó a una junta a los padres de familia para comunicarles la decisión que se había tomado, el director de la sección entrego una carta que leyó para todos los asistentes, firmada por el Director General, en la que se anexaba una lista de opciones de escuelas para continuar los estudios correspondientes, sin tiempo de preguntas y respuestas.

Al salir los padres de familia y alumnos estaban en desconcierto total, los que buscaban una explicación tenían que concretar una entrevista con el director o los coordinadores en los días posteriores, la crisis había empezado.

La situación empeoró cuando en primaria y secundaria, solo se envió la circular a los padres de familia a través de sus hijos a la salida del colegio, sin posibilidad alguna de contestar a sus inquietudes ante el cierre de la institución. Mientras que los

profesores y personal administrativo, conocieron la decisión en una breve reunión al final del día, sin mas pormenores y se invitaba a continuar trabajando de forma normal hasta el cinco de julio.

El lunes 20 de mayo fue el comienzo de semanas muy pesadas en el día a día para todos, los profesores entraron en una zona de actitud negativa, sin esforzarse en las clases con los alumnos para pensar en buscar un nuevo trabajo y si habría una liquidación justa, mientras que los estudiantes empezaron a faltar, a cometer actos de indisciplina y no trabajar en los salones, ante el argumento de que todos irían a nueva escuela y ya no se les podía exigir, ni castigar.

El tercer público, los padres de familia demandaban ser escuchados, pero solo los que en el último ciclo escolar habían sido parte de la Asociación de Padres y Amigos fueron atendidos, el resto en gran parte empezaron a tomar actitudes y medidas contrarias a la armonía que debe prevalecer en un centro educativo, tales como: no pagar colegiaturas o adeudos pendientes, inventar historias sobre el cierre, los directivos, el futuro del terreno, convocar a tomar las instalaciones para exigir respuestas, entre otras.

Pasaban los días, el caos interno seguía bajo un ambiente de tensión, no había un seguimiento contundente de parte de Dirección General a que los alumnos y profesores trabajaran, que los padres de familia participaran en la vida del colegio como lo acostumbraban, las vacaciones de verano habían empezado un mes y medio antes de la fecha oficial.

Durante este tiempo, lo mas rescatable llego a través de la iniciativa de un grupo de profesores y ex alumnos, que en el afán de poder despedirse de su querido colegio, propusieron una serie de actividades para recordar los viejos y buenos tiempos,

pero lamentablemente solo se permitió la de organizar un torneo deportivo para todas las generaciones que habían egresado del Centro Escolar Campana.

La mañana del 21 de junio se dieron cita mas de 200 ex alumnos para convivir con sus antiguos compañeros, amigos, profesores y ex profesores, pudieron visitar la exposición fotográfica que se había montado con todo lo vivido durante 50 años y llevarse un recuerdo con ellos. El éxito de la actividad fue gracias a una estrategia en redes sociales, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

Finalmente el 5 de julio la comunidad estudiantil tenía una cita para ver por última vez a la Institución en la que aprendieron a leer, sumar y restar, pensar y dialogar, elegir con un criterio centrado en la formación de valores y virtudes, el lugar donde habían crecido.

Prevalecía la sensación de tristeza, junto a ella la indignación de padres de familia y alumnos, 48 días se cumplían del anuncio del cierre, Andrés Valdés Hernández nunca salió de su oficina para poder atender a todos aquellos padres que merecían una explicación de los hechos en persona y no solo a través de un escrito.

Tiempos y medios de comunicación adecuados del colegio hacia su comunidad educativa, gestión de conflictos, saber escuchar, transmitir seguridad de que vendrían cosas mejores y valor, faltaron en los últimos meses en el colegio Centro Escolar Campana.

SOLUCIONES - ANÁLISIS

Estrategia de Comunicación y apego a la verdad

Una de las grandes virtudes del Centro Escolar Campana a lo largo de su historia fue enseñar a vivir y pensar a la persona, conforme a la verdad. Ya lo decía el Dr. Carlos Llano Cifuentes en “Siete ideas radicales sobre Comunicación”, la escuela forma parte de las principales agrupaciones naturales que establece el hombre para su desarrollo.

Antes de estudiar nuestro caso y su crisis, hago un paréntesis sobre la importancia de la Comunicación en la vida de un colegio. A primera vista parecería sencillo el que en un centro educativo alcanzara su estabilidad implantando simples canales de comunicación. Sin embargo, el problema presenta aristas en el ordenado uso de esos canales, va más allá de la velocidad y tecnología, es un asunto de moral.

“La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal, estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas”, señala Llano Cifuentes. A diferencia de las empresas, en las que acciones o intereses de unos y otros, están en juego, en un colegio los mecanismos rígidos y metodizados, son insuficientes para regir los comportamientos que de ahí se derivan.

En “Siete ideas radicales sobre Comunicación”, queda claro que comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva. Para dirigir hay que mandar, para ello necesitamos informar con precisión y claridad, pero son dos puntos diferentes y que en CEC se confundió posiblemente por:

- A causa de una tendencia a tratar a las personas como cosas.
- Estricta comunicación con subordinados, pensando en que actuarán como uno desea.

El director del CEC, Andrés Valdés Hernández, pudo verse influenciado por factores externos o con falta de capacidad, para dirigir el proceso de comunicación en el cierre de la institución, pues no bastó transmitir a los subordinados la información ya que no logró un comportamiento preciso y porque no a todos los individuos se les puede delegar responsabilidades.

La imagen y prestigio de la máxima autoridad en cualquier institución o empresa, es un elemento primordial a cuidar por un departamento de comunicación, que aconseja y refuerza las acciones y decisiones, que la figura de Director pueda desarrollar durante su gestión. Francisco Marín Calahorro, en “Gestión Técnica y de la Comunicación en situaciones especiales”, propone que el plan de crisis tiene que dar respuesta a una serie de preguntas:

- a) Tipos de crisis
- b) Elementos que pueden provocarlos
- c) Personas que pueden verse implicadas
- d) Proceso de evolución de la crisis
- e) Acciones para reaccionar ante el anuncio
- f) Medios a utilizar para la gestión
- g) Acciones de comunicación e información

En el caso “Centro Escolar Campana: Manejo de crisis en el cierre de la Institución”, la figura de Andrés Valdés Hernández fue perdiendo fuerza, valor y credibilidad, durante el último ciclo escolar desde que aparecieron las primeras murmuraciones y los cambios de personal, pudiendo mandar un escrito a todos los participantes en la

vida diaria del colegio, sobre lo que realmente pasaba, con el fin de terminar con los rumores de pasillo.

Andrés debió empezar por :

- Establecer los hechos, respondiendo a preguntas sobre lo que ocurría, las causas, una línea de tiempo, los involucrados.
- Designar a un portavoz principal, con buena relación ante la comunidad estudiantil, identificado con la institución.
- Establecer canales apropiados, adaptando los mensajes a cada público.

La decisión de cierre se dio a conocer el 17 de mayo, difícilmente una noche o días antes se habría tomado, por lo que el tiempo de conocerla, debió ser semanas atrás, no digamos meses, pensando en el cliente, un ejemplo las familias que dependían de una beca para sus hijos, habían hechos las gestiones de cada ciclo escolar y de repente se encontraban sin nada.

1-. Definir que tipo de crisis generaría la noticia.

El término “crisis”, en su sentido clásico, hace referencia a un momento de grave peligro o de gran dificultad, un giro inesperado, situaciones que ocurren solamente de vez en cuando, de acuerdo a Yago De La Cierva en “10 Ensayos de Comunicación Institucional” . En la crisis del cierre del Centro Escolar Campana, los elementos comunes de una crisis ocurrieron: carácter negativo, gravedad y sorpresa.

-Una crisis sostenida durante años que se había agudizado, por lo tanto previsible. No habría una salida de crisis, pero si diseñar un plan de superación para cerrar con una buena imagen y evitando el impacto de la crisis. Aplicar un plan de superación

de crisis, habría ayudado a recuperar el control y dominio de la situación, una mejor observación del día a día, que se traduce en una capacidad de respuesta.

Pero cuando no ocurre el reconocimiento de la crisis, las cosas salen de control. El equipo directivo del colegio, debió tener una reunión con profesionales que trabajen casos de crisis, ante la ausencia de un equipo como tal. En el apartado “La Comunicación en tiempos de crisis”, Yago De La Cierva, señala que en circunstancias ordinarias, la división de tareas suele llevar cierta autonomía por parte de los componentes de un equipo.

2-. Organizar un equipo de trabajo que contara con las siguientes características:

Compromiso con la institución de elementos que aportaran lealtad en una situación tan complicada. Las crisis se superan con las aportaciones de todos, gracias a un esfuerzo permanente que busca crear consensos y que evita imponer sus propias ideas. La función del equipo es pensar, algo complicado en momentos de presión.

-Credibilidad de los integrantes, aspecto fundamental para creer lo que se nos dice, las palabras y acciones van en la misma línea de quien las pronuncia.

-Prudente en la información que se le confía, no revelar mas allá de lo que se pide, filtrar información en tiempos de crisis, solo hace agravarla.

-Conocimiento de la situación, estar bien informado de las causas que originaron el problema, no tener dudas para evitar mal interpretaciones en público.

-Buena relación con el cliente, en este caso alumnos, padres de familia y profesores. Esto se logra con un previo conocimiento de ellos en base al trato personal, que permite en tiempos de crisis, establecer diálogos amables.

-Dominio de emociones, mostrando madurez ante el público a dirigirse, sin caer en provocaciones, emitir juicios y opiniones.

3-. Identificar los públicos a los que se dirigirían:

- Alumnos
- Padres de familia
- Profesores

En los tres casos se debió hacer una investigación sobre sus sensaciones al enterarse de la noticia, percibir sus actitudes y conocer sus opiniones, poner una barrera de comunicación tuvo un efecto negativo.

Bajo esta perspectiva, la investigación se debe hacer de dos modos: cualitativos y cuantitativos. Con estas dos herramientas, se debió citar a entrevistas personales con las familias que destacaban en los grupos por su liderazgo, con los profesores que podían influir en el resto y los alumnos mas populares, para que ayudarán a tratar de ver lo positivo dentro de lo negativo.

El segundo paso darlo al final mediante sondeos generales o del personal, sobre la sensación con la que se iban del colegio, pues aunque dejaba de existir, hay instituciones hermanas que podían sufrir de la mala imagen del cierre.

4-. Elaboración de un mensaje clave y posibles soluciones para cada público, en base a su entorno.

Según De la Cierva en “La Comunicación en tiempos de crisis”, después de decidir la posición de la institución y las líneas generales de la respuesta, un momento de

suma importancia es: qué decir y cómo decirlo. Valdés Hernández y su equipo de trabajo, tuvieron errores al reunir información sobre el problema de manera clara y ordenada, elaborar el mensaje y determinar los canales para transmitirlo.

5-. Realizar estrategias, pensar en escenarios posibles y elaborar un paso a paso.

La avalancha de acontecimientos, falta de información precisa y completa, la urgencia y el sentido de incertidumbre propios de cualquier crisis y sobretodo del cierre de la institución, hicieron perder el control de la situación. Si se hubieran adelantado a dar la noticia, sin esperar que la pidieran, habría sido factor de credibilidad, traduciéndose en daños menores a la Institución.

Convertirse en la fuente de información mejorar la relación con los públicos de la organización, menciona De La Cierva en su apartado del libro “10 Ensayos de Comunicación Institucional”, pues la carencia de información es interpretada como señal negativa, con consecuencias.

6-. Elección del canal de comunicación y los tiempos.

Los instrumentos y canales de comunicación son esenciales para cualquier crisis, deben ser abiertos, transparentes y objetivos, haber llevado esto a la práctica hubiera apoyado en mucho a Andrés, sobretodo con los profesores, darles la primicia hubiera evitado la deslealtad que muchos mostraron en los últimos meses.

Esta idea es reforzada por José María La Porte en “10 Ensayos de Comunicación Institucional”, la comunicación institucional no se reduce a la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas, sino quienes la transmiten, quienes componen la institución y su modo de actuar. Todo acto realizado por la

institución o sus miembros tiene una repercusión social que muchas veces viene interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

De todos los medios de comunicación interna escritos, solo se utilizó la circular interna, para efectos de refuerzo con los padres de familia y alumnos, un tablón de anuncios, un boletín interno y un manual de indicaciones sobre las fechas de entrega de documentos, devolución del pago de reinscripciones, los pagos por hacer, así como las recomendaciones a otras escuelas, habrían ayudado mucho, evitando la desinformación e incluso enfrentamientos verbales por causa de los pagos.

Una vez que el plan de crisis se elaboró, era tiempo de llevarlo a cabo, no precisamente para asegurar la existencia de la institución, pero si para evitar una serie de momentos desafortunados. Bajo esta perspectiva, el mensaje clave no era el cierre del colegio, sino como poder transmitir a los tres públicos la mayor seguridad posible de que encontrarían una buena escuela en la cual continuarían sus estudios o trabajo, sin dejar cabos sueltos, alimentando la murmuración y el desorden en lo que restaba de clases.

Se ofrecieron algunas opciones educativas de acuerdo a la exigencia académica y costo para todo grado en curso, sin embargo faltó un mejor estudio de las instituciones que se dieron a conocer, como buscar convenios, pensando en el beneficio de nuestros alumnos, haciendo mas sencillo el proceso de enrolarse a una nueva escuela, en tiempos en que las inscripciones estaban por cerrarse, sobretodo a nivel preparatoria.

La decisión iba a generar controversias, sin embargo pudieron ser menos imaginando las diferentes reacciones de los públicos, diseñando una estrategia que

motivará a concluir las clases como en cualquier otro año, exigiendo al alumno y a los profesores hasta el final, el no hacerlo propicio que los padres de familia no quisieran pagar las últimas colegiaturas y los maestros estuvieran ausentes debido a la búsqueda de trabajo. Bien apunta La Porte en el apartado “La Comunicación Institucional como fundamento integrador”, la comunicación tiene un carácter dialógico, busca relacionarse con los miembros que pertenecen a una institución, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.

Hablar con los padres de familia en público no hubiera sido tarea fácil, pero habría respondido a los valores del colegio, un trato continuo con la verdad. No mostrarse ante ellos, parecía se ocultaban cosas y se faltaba al trato personalizado, aumentando las molestias y poniendo en peligro la integridad de la máxima autoridad del colegio. El mejor camino para buscar la armonía en una institución, es el diálogo.

El marco de este diálogo abarca también los problemas a los que se puede aportar soluciones o ideas. Este marco se da por la relación que existe entre la organización y a quienes dirigimos. La identidad y los valores de una institución, no pueden separarse, van de la mano con la armonía que se necesita para gestionar la comunicación. Las instituciones son responsables de sus acciones ante el público al que se dirige y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad, no es una herramienta para maquillar, sino reflejar lo que la organización es, sin traicionar la verdad.

Un escrito que contenía el mensaje del cierre del colegio, agradecer por el apoyo y recomendar escuelas, pudo ser un medio para reforzar la decisión, mas no el principal medio. Una reunión por grupo con padres de familia, evitando las largas y redundantes preguntas que pueden darse en una masiva, debió ser el inicio del comunicado. Y conforme pasarán los días, mantener una comunicación a través del

equipo de crisis, para dar seguimiento a las diferentes necesidades, generando una sensación de gratificación en los públicos por el apoyo brindado. El Centro Escolar Campana dirigido por Valdés Hernández, debió expresar al menos el sentimiento por la situación negativa, determinando hasta donde fuera posible las responsabilidades y soluciones hacia todos los estudiantes que se quedaban sin escuela de un día para otro.

Según el apartado “La Comunicación Institucional como fundamento integrador” de La Porte, existen tres elementos para la comunicación en una institución: la identidad real de la institución, la imagen que se desea transmitir, y la imagen percibida por los públicos. En el caso del cierre del CEC, no hubo armonía entre los tres elementos, por lo que se dieron fracturas que influyeron negativamente en la percepción de padres de familia, alumnos y profesores, ante un mensaje equívoco.

De acuerdo a Francisco Marín Calahorro, en su libro “Gestión técnica y de la Comunicación en situaciones especiales” lograr los objetivos del programa de comunicación interna, ayudan a:

- Conseguir una identificación e implicación de los empleados con los retos que tiene la institución.
- Lograr el apoyo a las actividades que buscan proyectar una imagen positiva con los públicos relacionados a la organización.
- Consolidar el trabajo en equipo y la cultura organizacional.
- Adaptación de los empleados a los cambios que se desarrollen en la institución.

Queda claro que el cierre del Centro Escolar Campana no se gestionó con una planificación y seguimiento adecuado, cumpliendo con las cuatro causas que se

estudian en “Gestión Técnica y de la Comunicación en situaciones especiales” de Francisco Marín:

-Desencadenante- Las discrepancias entre el director y la comunidad estudiantil, estuvo lejos de ser cooperativa o constructiva, todo lo contrario.

-Escalada- El aislar la situación y evitar se amplíe a otras áreas es clave, pero va acompañada de la lealtad y discreción de los colaboradores. Ante la filtración de información, se debió reaccionar con rapidez y centrarse en una adecuada estrategia de comunicación, con fines de que la tensión creciera.

-Estancamiento- Cuando la mala dirección ha llevado al fracaso en el control del problema, se debe tener la capacidad de reconducirlo y pensar en soluciones para encontrar la salida, a través de acciones cooperativas entre las partes involucradas y en medida de lo posible de apoyos externos en busca de soluciones.

-Desescalada- Los directivos, claros actores en el conflicto debieron designar portavoces autorizados para diálogos o negociaciones para un cierre feliz, de ahí la importancia que tiene la labor de prevención que requiere de cuidar detalles para que nada quede en el aire.

CONCLUSIONES

Los conflictos son situaciones que pasan en cualquier empresa o institución, la capacidad de respuesta depende del liderazgo, habilidades y actitudes, que puedan tener los involucrados si trabajan para alcanzar el objetivo (salir delante de la situación).

Cuando el conflicto no es resuelto a tiempo, caemos en la analogía de la bola de nieve que empieza en la montaña y conforme va avanzado, va creciendo. Este ejemplo llevado al ámbito empresarial deja claro que el descontrol lleva a una crisis, pero si hay una gestión proactiva, se puede impedir su aparición o controlarla.

Andrés Valdés debió identificar los indicios que alertaban sobre la posibilidad de entrar en crisis, desde ese momento se empieza por definir estrategias para su solución, aplicando programas de control, toma de decisiones enfocadas a las prioridades, en base a un programa de comunicación con las personas mas destacadas de los diferentes públicos.

El Centro Escolar Campana no estuvo preparado para el debate público que se generó, no contó con el apoyo de la opinión pública en los últimos meses y mucho menos en la recta final, la detección de conflictos potenciales no se dio. En este caso, Andrés debió formar un equipo de vigilancia que detectará situaciones negativas para buscar soluciones y abordarlas con un sentido positivo.

Muchos de los problemas con profesores y padres de familia, pudieron resolverse a través del diálogo, negociación o mediación de terceros, para alcanzar acuerdos entre las partes enfrentadas. Las personas que se involucran en la gestión, deben tomar en cuenta la dinámica del conflicto, el estado de comunicación entre las partes implicadas y la información que exista en la opinión pública.

BIBLIOGRAFÍA

- **Marín Calahorro, Francisco.** (2005). *Gestión Técnica y de la Comunicación en situaciones especiales*”. Editorial Fragua, edición 2005.
- **Mora Juan Manuel, La Porte José María, Carroggio Marc, De La Cierva Yago, Rodríguez Salcedo Natalia, Pérez-Latre Francisco Javier y Gutiérrez García Elena,** *10 Ensayos de Comunicación Institucional*, editorial Eunsa, edición 2009.
- **Llano Cifuentes, Carlos.** *Siete ideas radicales sobre Comunicación*. Instituto de Alta Dirección de Empresa, septiembre 1987.