

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

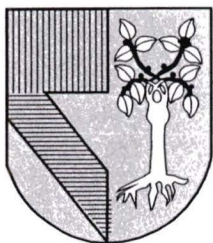
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.



Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

UNIVERSIDAD MUNDIAL: CÓMO MEDIAR UNA CRISIS

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL
P R E S E N T A :
LIC. LAURA A. URIÓSTEGUI IBARRA

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 9 8 6 1 *

T
COM
2009
U750
Ej.2

CLASIF. _____
ADQUIS. 119861
FECHA. _____
COSTO. _____

En la Universidad Mundial durante el evento organizado por el grupo JOVENES realizado en abril 2005 donde estuvo presente el entonces Presidente de México, Vicente Fox, sucedió un incidente con un alumno que lo insultó a su salida; la Directora de Comunicación, Leonor Trejo, encerró al alumno en un salón y generó protestas de los asistentes.

Antecedentes

La Universidad Mundial fue fundada en 1943 por un grupo de empresarios, quienes constituyeron una asociación civil de carácter privado, sin fines de lucro, independiente y ajena a partidarios políticos y religiosos.

La labor de la Institución y de todos sus planteles desde que se formó ha sido apoyada por asociaciones civiles integradas por un numeroso grupo de destacados líderes de todo el país; quienes se han caracterizado por ser personas comprometidas con la calidad de la educación superior. Anualmente realizan reuniones donde establecen las metas que orientan las decisiones que encaminan el rumbo de la universidad: ser motor de desarrollo de las comunidades y del país.

Para su funcionamiento como institución educativa, Universidad Mundial goza del estatuto de Escuela Libre Universitaria. Por ser un sistema multiplantel, le ha permitido percibir las diferentes necesidades regionales, por lo que ha formado profesionistas capaces de resolverlas, sin desarraigarlos de su lugar de origen. Algunos de los egresados han sido directivos de exitosas empresas de México y de Latinoamérica; por otra parte, su presencia ha sido cada vez mayor en puestos destacados del gobierno y de la administración pública.

¹ Los nombres que aparecen en este caso fueron cambiados ya que no son indispensables para entender el caso y el objetivo de estudio.

El evento

El grupo JOVENES invitó al Presidente Fox para clausurar el Programa de Formación de Líderes Socialmente Responsables, (Sé Líder, seminario que organizan periódicamente en diferentes sedes). Entre los asistentes se contó con la presencia de alumnos de preparatoria de universidades del Distrito Federal, maestros y medios de comunicación. Cabe señalar, que el grupo JOVENES manejó toda la organización, la Universidad sólo prestó sus instalaciones.

El seminario se caracterizó por ser un programa intensivo de 10 semanas en el que cada sábado, los participantes interactuaron con los principales tomadores de decisiones de nuestro país. Conocieron jóvenes que ya están haciendo algo por México, participaron en talleres de desarrollo de proyectos de responsabilidad social y desarrollaron sus habilidades de: liderazgo y responsabilidad social.

Fomentar en los jóvenes una nueva cultura de liderazgo socialmente responsable, capaz de responder con un auténtico compromiso social a los retos y necesidades del país, ya sea en el campo de la política, la empresa o la sociedad civil, es la misión que ha guiado a grupo JOVENES.

Comunicación interna- el incidente

A la salida del Mandatario, un alumno mostró una pancarta en la que decía “Se consumó el desafuero, no permitiremos que se consuma la democracia” (claramente a favor del entonces candidato a la Presidencia Andrés Manuel López Obrador). Ambos intercambiaron un par de palabras donde el Presidente le aseguró que él no había dado línea y que el asunto estaba en manos del juez; y después de una discreta sonrisa abandonó el recinto. El incidente no fue detectado por la mayoría de los asistentes, salvo las personas que estaban cerca del alumno.

Algunos de los medios de comunicación presentes que observaron el incidente, cuestionaron al Presidente, pero de él, sólo obtuvieron como respuesta: “pregúntele a él” en ese momento los medios buscaron al alumno para preguntar

qué fue lo que habían platicado. Sin embargo, lo único que pudieron ver (y publicaron²) fue la reacción de la Directora de Comunicación al romper la pancarta, exigir su credencial, retirar al alumno y llevarlo sin más explicación a un salón alterno de la universidad, aislándolo de maestros, alumnos y periodistas.

Los medios de comunicación permanecieron en el lugar aproximadamente treinta minutos tratando de entrevistar al alumno, pero lo único que consiguieron fue un comentario en corto de una profesora que dijo “Que le diga adiós a la Mundial”

Los medios abordaron al Director General del plantel para preguntarle sobre el incidente, pero él sólo contestó “investigaré qué pasó”. Entró a ver al alumno, después de 10 minutos se permitió la entrada a los periodistas al salón. Los medios se retiraron, pero el alumno permaneció encerrado. El Director General platicó con él, lo tranquilizó y le dijo que no se tomaría ninguna represalia por su actitud. Aprovechando la plática el alumno confesó que fue tratado muy mal por la Directora de Comunicación y que de esto se enteraría Derechos Humanos.

Desafuero

En el entorno social el tema era el desafuero constitucional que estaba atravesando Andrés Manuel López Obrador, entonces Jefe de Gobierno del Distrito Federal, y la pugna con el entonces presidente Vicente Fox, y las próximas elecciones presidenciales.

En 2004 se responsabilizó al gobierno del Distrito Federal de violar una orden judicial que exigía la suspensión de la construcción de una calle en un terreno

² “Muchacha protesta ante el presidente Fox”, “¿Hacia el fin de libertad de expresión?”, “México: abusos y desmanes de Fox”, “Karla Solares: ‘Estoy contra mentiras de Fox’”, “Reprime la Mundial a alumna que increpó al Presidente”, “El rector de la Mundial ofrece disculpa a la chava que protestó frente a Fox”, “Encierran a estudiante en México por increpar a Fox por el desafuero de Andrés Manuel López Obrador”, “Represión e Intolerancia en la Mundial”, “Mundial vs Libertad de expresión”, “‘Chamacadas’ a presidentes, del ‘Roñas’ al ‘Superdotado’”, por mencionar algunas cabezas de noticias.

expropiado años atrás por gobiernos anteriores. Aunque los trabajos fueron suspendidos, se alegó que el cumplimiento de la orden había sido dilatorio y se responsabilizó directamente a López Obrador por ello.

El gobierno Federal encabezado por Vicente Fox solicitó, por medio de la Procuraduría General de la República, un juicio de desafuero al Congreso de la Unión, para que López Obrador explicara ante la justicia su presunta responsabilidad. El tema levantó una honda polémica en la opinión pública. Algunos creían que el proceso de desafuero era una maniobra política para eliminar la posibilidad de que López Obrador fuese candidato a la presidencia de la república en 2006. Finalmente, el desafuero se consumó el 7 de abril de 2005. Como consecuencia se produjeron manifestaciones populares en rechazo y el presidente Vicente Fox terminó por anunciar la marcha atrás de su gobierno en proceder contra López Obrador.

La Directora de Comunicación

Después de haber encerrado al alumno, tratar mal a los medios de comunicación y asistentes al evento (insultándolos e ignorándolos) y prohibir que su gente actuara en pro de la situación, la Directora de Comunicación se encerró en su oficina.

Esta decisión molestó a su equipo, pues ellos sabían que debían actuar rápido para “suavizar” la situación debido a que las decisiones que había tomado su jefa hasta el momento habían sido erróneas y no aportaban soluciones.

Después de algunas horas, el equipo de comunicación ignoró la orden de la Directora de Comunicación y comenzaron a hablar con los encargados de comunicación de otros planteles para explicar lo que había sucedido; y que la Rectoría de Comunicación (la encargada de ver la comunicación en todos los planteles) tomaría cartas en el asunto. Esto debido a que la nota ya había salido en los periódicos *online*, dejando una mala imagen de la universidad. La orden para todos fue que los únicos que hablarían con los medios de comunicación sería la

Rectoría de Comunicación y en caso que algún medio los buscara, deberían de remitirlos a la Rectoría.

El primer comunicado interno salió alrededor de las 4 de la tarde, aquí la Rectoría de Comunicación explicó la situación Fox-alumno y la posición que la Universidad tomó sobre el asunto; en resumen decía que la Universidad estaba abierta a las diferentes posiciones ideológicas y que no se tomaría ninguna represalia en contra del alumno.

La central de prensa: Rectoría de comunicación

La central de prensa se encuentra en la sede oficial de la Universidad Mundial y siempre se ha encargado de ser el contacto con los medios de comunicación en cuestiones oficiales y situaciones de crisis.

En situaciones de crisis la Rectoría de comunicación trabaja muy de la mano con el plantel; ya que ellos son quienes tienen la información oficial de lo sucedido y es de esta manera como puede mediar, solucionar o disminuir la situación de crisis, con el objetivo de perpetuar la buena imagen y reputación de la universidad. Sin embargo, en este conflicto todo salió al revés de cómo se tiene planteado en sus manuales de crisis; ya que la Directora de Comunicación del plantel no otorgó la información a tiempo, trató mal a la prensa y a los principales actores involucrados; y constantemente mintió sobre lo sucedido hasta que la Rectoría tuvo que poner mano firme en el asunto, antes de que continuaran las notas negativas a través de la web.

Un día después...

Al día siguiente siguieron saliendo notas en el periódico del suceso. Para ello la Rectoría de Comunicación mandó un comunicado a medios donde se explicaba la misma situación que en el comunicado interno y dejaron abierta la posibilidad que

los medios pudiesen entrevistar al alumno si es que éste y sus padres (por ser menor de edad) lo permitían.

Cabe señalar que ambos comunicados hicieron énfasis en que las acciones tomadas por la Directora de Comunicación se debieron a que estaba en entrenamiento y nunca se mencionó el nombre de ésta.

Sólo un par de medios entrevistaron al alumno, pero al ver que no iban a poder sacar información “amarillista” decidieron dejar de buscarlo.

El alumno en todo momento tuvo el apoyo del Director del plantel, para cualquier decisión que tomará (de aceptar entrevista solo, con un padre o con él).

¿Cómo hubiera podido sortear su suerte Universidad Mundial?, ¿la decisión tomada por la Directora fue la adecuada?, ¿la Universidad era la única responsable o también grupo JOVENES, quienes organizaron el evento?, ¿la decisión de la Rectoría de comunicación fue adecuada para con la Directora de Comunicación del plantel?

BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD

PANAMERICANA

¿Qué aprendimos? (soluciones)

Este caso nos permite ver que cualquier tipo de Institución puede estar destinada a sufrir un tipo de crisis; sin importar el ramo o la dimensión, al estar tratando con el entorno siempre hay factores que afectan o influyen en la “dinámica normal” de ésta a tal grado de alterarlo y crear una crisis; sin embargo todo depende de la manera en que la empresa esté o no preparada para afrontarla; es decir, si cuenta con el equipo humano, técnico, políticas y manuales necesarios para hacer frente y disminuir el efecto negativo que la crisis pudiera crear en la reputación e imagen del organismo.

Autores como Ian Mitroff dicen que tener un equipo de gestión de crisis altamente calificado es esencial en las empresas; debido a que demuestra cierta madurez pues se dan cuenta que son vulnerables, es decir que no pueden tener todo bajo control. Por tanto son empresas que desarrollan planes y procedimientos que contienen explícitamente todos los sistemas críticos que participan en la causa y en la prevención de crisis importantes; ya sean técnicas, humanas organizacionales o emocionales.

Por tanto la recomendación es que sin importar la índole de la empresa o su tamaño, ésta debe de contar con un equipo de Gestión de Crisis entrenado y calificado para prevenirla y/o afrontarla; además claro de un manual guía de la situación. Para ello es imperativo que se tenga en cuenta seis pasos (o etapas) de gestión de una crisis, que abarcan desde evitar la crisis, su preparación y detección, hasta su contención, solución y aprendizaje.

“Casi todas las crisis llevan consigo las semillas del éxito y las causas del fracaso”, Norman Augustine.

Según Norman Augustine, experto en crisis, casi todas las crisis llevan consigo tanto el éxito y como el fracaso, lo importante es localizar, alimentar y cosechar ese éxito potencial; eso es justo la esencia de la gestión de las crisis, mientras que

lo fundamental de su mala gestión es la propensión a asumir una situación negativa y empeorarla.

A continuación se explica de forma tácita las seis etapas recomendadas para una gestión de crisis adecuada.

ETAPA 1: PREVENCIÓN

La primera etapa habla de evitar la crisis. Es una etapa que por lo general pasa por alto, siendo la manera más sencilla y barata de controlar una crisis potencial. Esta despreocupación es resultado muchas veces de la ceguera o miopía de los directores, quienes no ven imperativo tener un control sobre los elementos y detalles de la empresa o bien ven la gestión de crisis como un gasto innecesario. En realidad, en muchas ocasiones creen que ellos son capaces de controlar el destino de sus empresas, so pena de exagerar en autoestima y soberbia.

En esta etapa lo que se tiene que hacer es un análisis del entorno, es decir, un listado de todo aquello capaz de causar problemas a la empresa y reflexionar sobre las posibles consecuencias de alguna alteración y el coste de la prevención. Lógicamente, algunos de los elementos de la lista resultarán estar fuera del control del director general, por ejemplo algún desastre natural; sin embargo la respuesta a todos ellos sí lo está. No tener el control sobre el origen de un problema no es pretexto de no responder a las consecuencias.

En este punto, los directivos deben tener presente que cualquiera de las variables³ que integran una empresa pueden ser detonador de una crisis empresarial, bien por mala voluntad, descuido o desconocimiento. Por ello la confianza y la confidencialidad son imperantes cuando se trata de asuntos delicados que atañen a la gran mayoría de las empresas.

³ Entendemos por variables de una empresa a los siguientes grupos: 1)Tipos, 2) Fases, 3) Sistemas: tecnológico, humano-individual, organizacional-cultural, y 4)Grupos de interés (stakeholders).

En esta fase, los directivos deben tratar de reducir al mínimo los riesgos y asegurarse de que aquellos que han de asumirse guardan proporción con los rendimientos esperados. Los riesgos inevitables deben estar cubiertos adecuadamente; aunque huelga decir que la prevención absoluta no existe. Por ende se debe tener cuidado en mantener la percepción en los empleados y grupos de interés tal cual la empresa quiera que sean percibidos.

ETAPA 2: A PUNTO DE LA GESTIÓN

Existen directivos que por estar preocupados por el mercado, no prestan tanta atención a la planificación de futuras crisis, sin embargo es importante que el equipo de Gestión de Crisis esté preparado por si acaso la prevención no resultó favorable; en otras palabras, se deberá de elaborar un plan integrador (de todas sistemas de la empresa) para solucionar las consecuencias indeseables que se producirán cuando la crisis se detone.

Steven Fink, un destacado asesor de gestión de crisis escribió en su libro *Crisis management* que todas las personas que se hallan en un puesto de mando deben de pensar y planificar lo implacable que una crisis puede ser al igual que planifican la muerte o el pago de sus impuestos. Debemos hacer planes para resolver la crisis; planes de actuación, de comunicación, ejercicios de simulación y relaciones esenciales. Cuando una crisis está en pleno, no se deben de hacer relaciones, es el peor momento; para ello hay que trabajarlas a lo largo del tiempo, para que en un momento dado, las puedas sumar como “aliados”.

En la preparación de la crisis es conveniente fijarse en los aspectos sutiles y las consecuencias de segundo orden. Hay que hacer ejercicios de simulación, pues éstos permiten darse cuenta e identificar las consecuencias que por lo general pasan desapercibidas pero que el coste es muy elevado a la larga.

Se requiere hacer varios preparativos como: creación de un centro de crisis, elaboración de planes de contingencia, selección anticipada de los miembros del equipo de gestión de crisis, establecimiento de comunicaciones eficaces y duplicadas (y su comprobación) y un lugar alternativo para la continuidad de negocio. Hay que pensar en una división del equipo en técnico y táctico; donde el primero se focaliza en que el hardware, la producción continúe y el segundo verá la estrategia integral de gestión de crisis.

Se debe tener en consideración que las crisis ocurren más bien a causa de la avería simultánea de sistemas técnicos, organizacionales y humanos; también que muchas veces es reflejo de una situación del entorno. Por ello hay que tener en cuenta dentro de la gestión de crisis cinco capas, que integran dicho sistema:

1. Tecnología- se refiere a todos los aspectos técnicos, más sencillos de visualizar
2. Infraestructura- es el organigrama de la empresa, su estructura de poder que define los niveles y tipos de comunicación, principios y políticas.
3. Factores humanos- es la relación empleado-empleado o empleado-máquina.
4. Cultura- es prácticamente invisible, se da por supuesta tanto interna como externamente.
5. Emociones- comprende las respuestas emocionales formadas por los altos directivos.

ETAPA 3: LA CRISIS A PUNTO DE LLEGAR

Esta etapa es una de las más delicadas, pues la crisis está a punto de detonarse; por ende, el nivel de sensibilidad del equipo de gestión de crisis debe de estar alerta y ser capaz de saber de qué forma van a percibir los demás un problema y poner en tela de juicio las propias presunciones.

El problema latente en esta etapa es que la percepción de los públicos se puede convertir en realidad. Por ello es imperante que la parte emocional haya quedado claramente especificada en la etapa dos.

Al respecto de la realidad, Demóstenes decía que “no hay nada más fácil que engañarse uno mismo. El motivo es que cada hombre piensa que sus deseos son, además, realidad”. Por ello imperativo es que se tenga claro qué es lo que se quiere decir, qué imagen es la que se desea proyectar, pues de ello depende que se maneje una realidad o bien la realidad de cada actor: público interno, público externo, medios, afectados, etc. La experiencia sugiere que hay que prestar atención a las personas de toda la empresa cuando se está buscando información sobre una crisis.

En esta tercera etapa, se necesitan de “recolectores de información” que permitan reconocer y entender la situación, por lo general se recomienda que sea un equipo externo, pero en caso que sea el mismo equipo de gestión de crisis, se debe tener una total objetividad ante la situación para que el análisis sea fructífero a las estrategias a seguir.

ETAPA 4: CONTENER LA CRISIS

En esta etapa la crisis está con vida, es latente, por ende se debe de calcificar los problemas y centrarse en el más urgente. En esta fase se deben adoptar decisiones difíciles y de manera rápida.

Algunos recomiendan formular dos escenarios, uno de “caso peor” y otro de “caso mejor”. El primer escenario hace referencia a que ninguna crisis ocurre aisladamente, ya que es típico que sea parte de una reacción en cadena de otra crisis. Hay que recordar que cualquier crisis gestionada inadecuadamente puede provocar esta reacción en cadena, el caso de la Universidad Mundial, la crisis detonó de manera más fuerte mediáticamente, debido a que en el entrono se vivía una crisis política entre el entonces Presidente Vicente Fox y el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador, con el tema del desafuero.

El análisis del “peor escenario”, siempre pregunta si la crisis actual puede ser resultado de alguna otra crisis externa o causada por la propia compañía. El

“mejor escenario” en cambio, pone a la empresa en una situación que propiamente es más manejable, pero no fuera de la realidad.

En la cuarta etapa, el problema consiste en que normalmente no se tiene suficiente información o bien haya en exceso lo cual implique dificultades en clasificarla y seleccionar sólo la importante. Además, en este punto surgen diferentes posturas de los actores internos; es decir, por un lado una dirección jurídica podría decir que no se comunique nada; mientras que una dirección de comunicación o relaciones públicas pedirá lo contrario. Aquí es imperante poner en la balanza qué es lo mejor para la empresa; pero la constante recomendación siempre ha sido: pecar en la comunicación; esto debido a que no da pie a falsas “verdades” e interpretaciones, la información se da desde la fuente oficial y crea un entorno de credibilidad que a la largo y corto plazo es un “arma” a nuestro favor.

Al respecto, James Lukaszewski, especialista en comunicación y manejo de crisis, aconseja “diga algo. Si usted ni está preparado para hablar... los periodistas encontrarán a alguien que sí lo esté”; tal cual sucedió en nuestro caso, la Directora de Comunicación se “encerró” y no habló con los periodistas, lo cual dio pie a que ellos interpretaran lo visto a su favor y recolectaran comentarios de los alumnos del lugar y de la profesora que malamente dijo en voz alta “que le diga adiós a la Mundial”.

Sin embargo, no por el afán de decir algo, se debe de “exponer” a los directores; para ello hay que nombrar vocero oficial que pueda mediar la situación; ya que un director general deberá salir al final de la crisis dando un resumen de lo sucedido o bien cuando hay amenaza en la reputación de la empresa.

Esta etapa es de las más complejas por la cantidad de información (y desinformación) que se genera, además de la atención de los públicos y el cuidado de la imagen de la empresa; por ello se debe tener en cuenta que:

1. Lo prudente es tener un grupo especializado de personas trabajando (equipo de gestión de crisis) a jornada completa para contener la crisis.
2. Se debe designar a una única persona como portavoz (vocero) de la empresa, quien se encargará de realizar todos los comentarios públicos.
3. No se debe de permitir que los grupos de interés de la empresa se enteren de la situación a través de los medios de comunicación, hay que tener un canal directo de comunicación con cada stakeholder (hacer un mapa de grupos).
4. El equipo de gestión de crisis debe tener a alguien capaz de decirle al Director General qué es lo que está sucediendo y para dónde se inclina la balanza.

ETAPA 5: SOLUCIÓN

En esta etapa lo esencial es la velocidad de reacción, pues las crisis no esperan. La recuperación de la crisis conlleva los siguientes tipos de acciones: operaciones y procedimientos mínimos que la organización necesita para llevar la actividad normalmente; tareas y actividades críticas que deben de realizarse para poder atender a los clientes más importantes (grupos vulnerables); comunicación con los clientes importantes (y grupos de interés); y designación de localizaciones alternativas para operaciones críticas.

La manera en cómo se responda ante la crisis es la que marcará la pauta de la solución y los problemas que se desencadenen después. Es imperativo actuar lo más pronto posible y no dejar pasar tiempo para que se “enfrien las cosas” ya que durante una crisis, las cosas no “se enfrían” al contrario van tomando más “calor” y fuerza; por ello hay que saber detenerlo y actuar lo más pronto que se pueda y de la mejor manera.

Cuando se encuentra uno en esta etapa, se debe de aceptar la crisis, gestionarla y mantener una visión a largo plazo; pero siempre hay que decir la verdad y de manera rápida.

ETAPA 6: APRENDIZAJE

"Experiencia es el nombre que damos a todos nuestros errores", Oscar Wilde

Si una empresa ha manejado adecuadamente las etapas anteriores, la sexta etapa ofrece una oportunidad de recuperar pérdidas, al menos en parte, y de empezar a contar los daños para repararlos.

Un claro ejemplo de aprendizaje de una crisis es el de Tylenol cuando retiró del mercado sus productos debido a contener cianuro, la farmacéutica demostró preocupación por sus clientes y su compromiso con los criterios éticos de la empresa; a pesar que fue un golpe bajo para Tylenol, al final salió victorioso en cuanto a percepción positiva del consumidor.

Las crisis suelen ser experiencias llenas de lecciones para una empresa (que no tiene miedo a ser autocrítica); en ninguna otra situación el liderazgo de un director tiene más proyección e importancia.

En esta etapa lo que queda es hacer un análisis de lo sucedido y las acciones tomadas, para tener una retroalimentación y crecer como empresa. No se trata de una cacería de brujas, simplemente de reflexionar y aprender.

Puntos clave (conclusiones)

- El plantel no contaba con una persona capacitada para gestionar la crisis, ni con un plan de gestión de crisis que abarcara desde los canales de comunicación interna establecidos hasta una estrategia viable para dirigir y responder a las preguntas de los medios.
- La Rectoría de comunicación (central de prensa) no tenía los elementos para facilitar una declaración por escrito a todos los miembros de comunicación de los planteles diciendo lo sucedido y las acciones a seguir. Ni una declaración formal para los medios de comunicación.
- Actuación lenta por parte de la directora de comunicación del plantel, dejando vacíos de comunicación entre los medios y los hechos reales.

Bajo la experiencia de algunos consultores de crisis como John R. Purser, director de Purser & Associates, un Director de Comunicación es responsable de redactar un documento donde se explique lo sucedido y que contenga la visión de la empresa, la cual debe ser facilitada por escrito a los medios de comunicación. Además, debe ser quien informe a las demás áreas de comunicación sobre la situación que está sucediendo y lo que se hará al respecto; indicando que él es el único vocero oficial, lo que implica que todo periodista que desee información, deberá de ser remitido al Director de Comunicación.

Bajo esta perspectiva, Universidad Mundial actuó lento, dejando vacíos de información; además omitió información clave a la Rectoría de comunicación y trató mal a la prensa; por ende no se pudo evitar la propagación de la mala prensa. Tal y como lo dice Anne Reynolds Ward (en una entrevista en la que hablaba cómo Pepsi-Cola, y ella como directora de relaciones públicas, respondió ante la crisis de las jeringas en las latas) “la gente cree que los medios de comunicación son amigos fieles; sin embargo cuando hay un ‘sin comentarios’ o una negativa a dar información, la prensa contará la noticia, con o sin nuestra colaboración. Por tanto cuanto antes se expongan los hechos claramente ante la opinión pública, antes se resolverá la situación”.

Cómo se pudo haber atenuado la situación, los expertos dicen que cuando hay un “sin comentarios” o vacíos de información significa que la empresa tiene algo que ocultar y en ocasiones los periodistas consideran esta frase como un desafío y el resultado puede ser una información sesgada o engañosa o bien buscará fuentes alternas de información. Tal como sucedió con las notas publicadas del incidente Fox-alumno; en éstas se hablaba mal de la Institución dando un perfil del cual se alejaba mucho, además pusieron al alumno en un papel como si se tratase de víctima de guerra. En pocas palabras se exageraron los hechos.

Una recomendación que hacen los expertos para sortear situaciones de crisis es que dentro de su política de medios de comunicación, tengan como norma hacer accesibles los directivos de la empresa. Mientras más accesibles y más contacto tengan con la prensa, mejor se podrá afrontar la crisis.

Algo importante de rescatar de las acciones de la Rectoría de comunicación, es que no hizo una “cacería de brujas” para ver quién fue el culpable y correrlo de la universidad; sino que buscó indagar lo más que se pudo de información y con ella actuar de la mejor manera.

**ANEXO 1: E-MAIL ENVIADO A LA COMUNIDAD INTERNA POR PARTE DE LA
RECTORÍA DE COMUNICACIÓN**

"Universidad Mundial respeta la libertad de expresión, esto es, el derecho que sus estudiantes, empleados, profesores y directivos tienen de externar su pensamiento con respecto a cualquier tema.

Les comunicamos que hemos hecho pública nuestra disculpa por lo ocurrido en el evento Sé líder, realizado el día de ayer (jueves) en el plantel de la Ciudad de México.

Durante este evento una alumna de preparatoria fue cuestionada debido a que se pronunció públicamente en contra del desafuero del ciudadano Andrés Manuel López Obrador, en presencia del presidente Vicente Fox.

Con base en nuestro principio del respeto a la libertad de expresión hacemos la aclaración que no sólo continúa como alumna Universidad Mundial, sino que ha recibido una disculpa formal.

Manifestaciones como la hecha por la alumna, evidencian la pluralidad de opiniones que existe entre los jóvenes y enriquecen su formación y la vida académica de Universidad Mundial".

Dr. Ernesto Iturbide Romero
Rector de Universidad Mundial

* NOTA: los nombres del rector y la universidad fueron modificados por motivos de confidencialidad.

ANEXO 2: PUNTOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE CRISIS⁴

Acciones estratégicas

Cambios drásticos en la filosofía corporativa.

Integración del equipo de gestión de crisis en los objetivos y en las nociones de excelencia corporativa.

Integración del equipo de gestión de crisis en la planificación estratégica.

Inclusión de gente de fuera en la junta directiva y en el equipo de gestión de crisis.

Formación y cursos de gestión de crisis.

Simulaciones de crisis.

Estrategias de cartera y de diversificación.

Acciones técnicas y estructurales

Creación de un equipo de gestión de crisis.

Creación de un presupuesto dedicado a la gestión de crisis.

Desarrollo y cambio continuo de manuales y políticas de emergencia.

Inventarios informatizados de empleados de plantas, productos y capacidades.

Reducción de productos, servicios y proceso de producción peligrosos.

Mejoras de la seguridad y diseño global de productos y procesos de producción.

Redundancia tecnológica (como backups informáticos).

Uso de expertos y servicios externos de gestión de crisis.

Evaluación y acciones diagnósticas

Auditorías legales y financieras de amenazas y responsabilidades.

Modificaciones en la cobertura del seguro.

Auditorías de impacto medioambiental.

Priorización de las actividades más críticas necesarias para las operaciones diarias.

Detección de señales de advertencia temprana, exploración sistemática, gestión de problemas.

Investigación dedicada a peligros potenciales ocultos.

Seguimiento crítico de crisis pasadas.

⁴ Fuente: Mitroff, Ian I. *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000, Barcelona: 2002

Acciones de comunicación

Entrenamiento de medios para el equipo de gestión de crisis.

Relaciones públicas.

Aumento de la información a la población local.

Aumento de las relaciones con grupos de interés que intervienen en la crisis.

Aumento de la colaboración o de los grupos de presión entre grupos de interés.

Uso de nuevas tecnologías de comunicación.

Acciones psicológicas y culturales

Compromiso firme de la alta dirección con el equipo de gestión de crisis.

Aumento de las relaciones con grupos activistas.

Mejora de la aceptación de los “alarmistas”

Aumento del conocimiento de la conducta criminal.

Aumento de la transparencia de los impactos humanos y emocionales de las crisis.

Apoyo psicológico a los empleados (y afectados).

Gestión de tensión y ansiedad.

Conmemoración simbólica y memoria corporativa de crisis y peligros pasados.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Ahmed, Meena. The principles and practice of crisis management. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

Fita, Jaime. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

Fink, Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable. Estados Unidos: iUniverse, 2002.

Harvard Business Review: Gestión de la crisis. Bilbao: Ediciones Deusto SA, 2001.

Marín Hoyos Álvaro. Cómo recuperar su empresa. El método C. Colombia: Norma, 2002.

Mitroff, Ian I. / Perason M., Christine. Cómo gestionar una crisis. Barcelona: Gestión 2000, 2002.

<<http://www.mla.org>>

*Agradezco el apoyo brindado para la realización de este caso del maestro Juan
Andrés Rincón González y al doctor Rafael Montoya Ortega.*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

31 AGO 2011
14 SEP 2011



DOCT4233713