



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Escuela la Paideia. Implementación de un plan de comunicación de crisis”

C A S O

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

M A S T R O E N C O M U N I C A C I Ó N I N S T I T U C I O N A L

P R E S E N T A:

LIC. RODOLFO JAVIER CASTELLANOS LAZCANO

ASESOR: DRA. ALMA DELIA ZAMORANO ROJAS

Índice

Antecedentes	2
Escuela la Paideia	2
2007-2008 el inicio de todo	2
Septiembre 2008, la crisis comienza	3
La tercera es la vencida...	4
La llamada que provocó la crisis	5
¿Un final feliz?	6
Solución	8
Modelo Estratégico para la Comunicación en Crisis de una Organización	8
Factores de la situación	8
Tipos de organización	9
Crisis	9
Equipo anti crisis	10
Tipos de Crisis	11
Fase de la Crisis	12
Respuesta ante la crisis	13
Estrategias de respuesta	13
Mensajes	14
Canales de comunicación	15
Resultados	15
Evaluación	16
Conclusión	17
Bibliografía y Referencias	18
Anexo 1	19

Para el ciclo escolar 2008–2009 la “Escuela la Paideia”¹ atravesó por una crisis dentro de su institución; en ella se vieron afectados los altos directivos y toda la comunidad escolar. Un grupo de padres de familia, inconformes por la expulsión de sus hijos, difamaron y calumniaron a los altos directivos en una entrega de boletas, a través de unos panfletos que repartieron a la entrada de la institución.

Por fin llegó uno de los días más esperado por todos los estudiantes de la primaria, secundaria y preparatoria de la Escuela la Paideia: el fin de semana. Todos ellos disfrutaban no tener que levantarse temprano y no tener que poner atención a las clases que, en muchas ocasiones, son difíciles, tediosas o aburridas. Pero ese fin de semana en particular, resultaba el menos querido por ellos, pues habían terminado el segundo parcial y era momento de afrontar las consecuencias de su dedicación y empeño, o de su desinterés y pasividad dentro del salón de clases.

Ese sábado, los padres de familia llegaron poco a poco. Parecía que sería una entrega de calificaciones normal, en la que los padres recibirían las boletas de manos del profesor o del coordinador académico, les darían los avisos para las siguientes semanas y los padres inconformes podrían sacar cita con el profesor para que les explicara el bajo rendimiento de sus hijos.

Sin embargo, ese sábado había algo fuera de lo común. Antes de acceder a las instalaciones del colegio, los padres de familia eran interceptados por un par de ellos, quienes les extendían la mano para ofrecerles un panfleto; no era ni el boletín semanal ni un tríptico institucional, era un volante que ponía en riesgo la imagen de la institución y la credibilidad y capacidad de quienes la dirigían.

¹ El nombre del Instituto y de todos los involucrados fueron modificados para mantener el anonimato.

Antecedentes

Escuela la Paideia

Este colegio, con más de 40 años sirviendo a la formación de los futuros ciudadanos, fue fundado al este de la Ciudad de México, para atender las necesidades educativas a nivel básico (es decir el kínder y la primaria), en el año de 1960. Para el año de 1979 se eliminó el kínder de la institución y se iniciaron las actividades en los otros dos niveles educativos restantes: media y superior.

Posteriormente, la Escuela la Paideia decidió agregar el CFPT (Centro de Formación de Profesionales Técnicos) a su sistema educativo, lo que ayudaría a capacitar y educar a las personas de bajos recursos.

2007-2008 el inicio de todo

A través de los años, la Escuela la Paideia se había ganado un lugar entre las mejores escuelas de la zona, no sólo por el alto nivel académico, sino también por la formación integral que se les otorgaba a los estudiantes. Sin embargo, los cambios a nivel directivo a partir del 2004 —y por ende la nueva forma de dirigir al colegio— afectaron directamente en el clima laboral y en la actitud de los alumnos, principalmente para el ciclo escolar 2007-2008.

Por un lado, los profesores no se sentían a gusto por la falta de apoyo de los altos directivos hacia su trabajo y autoridad dentro del salón de clases. Junto a eso, el despido de algunos profesores sin razón aparente propiciaron que los maestros se sintieran presionados y vigilados, trabajando con el temor de ser los próximos en la lista.

Por otro lado, los alumnos tuvieron muchos privilegios con los directivos, pues bastaba hablar con ellos para que la sanción de los profesores o coordinadores quedara invalidada. Y no sólo eso, los alumnos que sentían que tenían una mejor relación con los directivos

actuaban sin preocuparse de las consecuencias, pues sabían que estarían protegidos de ser expulsados o sancionados severamente.

A estos dos factores, se le sumaron otros más como la ausencia de la aplicación del reglamento escolar y el descuido en la selección del alumnado.

Para el ciclo escolar 2008-2009, el consejo escolar tomó la determinación de realizar algunos cambios, por lo que se contrató a un nuevo director general, el Arq. Francisco Estrada, quien tendría no sólo el reto de incrementar la plantilla del alumnado, sino también de corregir y volver a disciplinar al colegio.

Septiembre 2008, la crisis comienza

Después de las fiestas patrias, el 18 de septiembre, uno de los alumnos de quinto de preparatoria, Isauro Ortega, traía un video inmoral que les mostró a otros dos de sus compañeros, Anastasio Navarrete y Aldo Mendoza. Los coordinadores tomaron cartas en el asunto y llamaron a los padres de familia, quienes asistieron al colegio pero se negaron a que sus hijos fueran sancionados.

Unos días después, el profesor de Educación para la Salud reportó a los alumnos Isauro Ortega, Anastasio Navarrete, Víctor Ayala y Ramiro Pimentel, con el coordinador académico —el profesor Arturo López— por encontrarlos jugando a apretarse los pezones y no soltárselos hasta decir un determinado número de objetos. El profesor López consideró necesario tratar cuanto antes este asunto, por lo que envió un citatorio a los padres de los alumnos involucrados, y aunque las cita eran en horarios diferentes, los padres de familia llegaron al mismo tiempo exigiendo que se les atendiera a todos juntos.

El coordinador aceptó la demanda de los padres; se entrevistó con todos al mismo tiempo y cuando se les dio a conocer la sanción de suspenderlos un día y ponerles un aviso disciplinar, se negaron a aceptar el castigo, pues argumentaron que sus hijos no habían sido los únicos involucrados en esta situación. Ante la presión que ejercieron los padres de

familia, el profesor López decidió no aplicar la sanción correspondiente; sin embargo, se le comunicó al Arq. Francisco Estrada lo sucedido, por lo que le llamó enérgicamente la atención a su colaborador por no haber puesto la sanción que merecía este acto, según el reglamento.

Los problemas con los alumnos de preparatoria persistieron, pues el 25 de septiembre fue sorprendido Ramiro Pimentel, por el coordinador Marco Pedraza, mostrando en su celular un vídeo de contenido inmoral a un grupo de sus compañeros. El coordinador le preguntó por qué traía ese tipo de vídeos al colegio, a lo que Marco le contestó que no tenía nada de malo, pues ni era un vídeo pornográfico, ni era su celular.

El profesor Pedraza investigó a quién le pertenecía aquel aparato. Resultó ser del alumno Marcelo Camacho, quien aceptó ser el dueño del celular, por lo que el coordinador tomó la resolución de suspender tres días a los dos alumnos y otorgarles un segundo aviso disciplinar, por la gravedad del asunto.

La tercera es la vencida...

No pasó mucho tiempo después para que nuevamente ocurriera un incidente. El 30 de septiembre, el profesor de Matemáticas sacó de clase a los alumnos Isauro Ortega, Anastasio Navarrete, Víctor Ayala, Ramiro Pimentel y Pedro Carmona, por mostrar una actitud de desinterés y desorden dentro del salón de clases.

Diez minutos después de haber sido corridos de la clase de matemáticas, el profesor de Biología reportó a los coordinadores de preparatoria a estos mismos cinco alumnos, pues los encontró encerrados a los cinco dentro de un mismo sanitario.

Inmediatamente los coordinadores buscaron a estos alumnos, a quienes encontraron vagando por toda la escuela. Conforme los encontraron, los asignaron a una oficina diferente, para preguntarles qué era lo que hacían dentro del mismo baño. Los cinco

alumnos dieron respuestas diferentes: que se estaban sacando fotos de ellos, que estaban platicando o simplemente no estaban haciendo nada.

Los coordinadores decidieron pasarle el caso al Arq. Estrada quien, después de hablar con los alumnos y explicarles que no era una conducta apropiada, les comentó que serían castigados. Ellos protestaron y argumentaron que no habían hecho nada malo; sin embargo el director mantuvo su posición y les explicó que la sanción no sería por “lo que hicieron dentro del baño”, sino por haberse escondido dentro del baño cuando los sacaron de clase.

El director general de la Escuela la Paideia pidió que el castigo a los alumnos dependiera de sus antecedentes disciplinarios; así que cuando se investigó el historial de los implicados, se percataron de que tanto Ramiro Pimentel como Isauro Ortega tenían un largo historial de mala conducta, por lo que se decidió hablar urgentemente con los padres de familia.

La llamada que provocó la crisis

Se mandó un citatorio a las familias Ortega y Pimentel para que se presentaran el 2 de octubre a las 7:00 a.m. y a las 8:00 a.m. para una entrevista con el director. Sin embargo, el 1 de octubre, el coordinador Marco Pedraza notificó a las dos familias que al Arq. Estrada le sería imposible atenderlos a la hora acordada, reagendándoles la cita para el día 3 de octubre.

El 2 de octubre, la mamá de Ortega llegó a las 6:50 a.m. a las instalaciones del colegio (a sabiendas de que la cita se había cambiado de fecha) y exigió hablar con el director general, pues desde su punto de vista estaban jugando con ella y no tenía tiempo de ir en otra ocasión. Los profesores le pidieron que pasara a la recepción y ahí se encontró con la mamá de Pimentel.

Las dos le pidieron a la recepcionista del colegio que las atendiera el director general; ella les informó que el licenciado llegaría hasta el medio día, por lo que decidieron regresar más tarde. Al medio día regresaron al colegio e insistieron, en un tono poco cordial, que las

atendiera el director a las dos juntas. El Arq. Estrada les explicó que no sería posible y que por tanto se les atendería por separado.

Durante la entrevista, se les invitó a que se llevaran a sus hijos fuera de la institución, pues no entraban dentro de los planes del mismo y se les ofreció tramitar el traspaso de los alumnos a otro colegio. Ellas se negaron a aceptar el trato, por lo que se tomó la decisión de darlos de baja debido a que las familias no aceptaron las normas y reglas de la institución.

Puesto que no se llegó a un acuerdo, el Arq. Estrada dio por terminada la entrevista, por lo que las madres de familia le amenazaron con llegar a las últimas consecuencias, y acusan a la institución de tráfico de influencias y favoritismo; que el profesor Arturo López había recibido dinero para pasar a los alumnos y que el profesor Marco Pedraza no quiere a sus hijos.

Al percatarse de la gravedad de la situación, el Arq. Estrada acudió a las oficinas de Subdirección e Incorporación de Estudios de la UNAM donde planteó la situación y pidió una orientación sobre lo que deberían de hacer. La Subdirección evaluó la situación y le recomendó al director general que entregara las bajas en dicha dependencia cuanto antes.

Aquellas calumnias parecían haber quedado como un hecho aislado, como un hecho en el que la comunidad escolar no se enteraría; sin embargo, aquel sábado por la mañana fueron repetidas nuevamente por aquellos padres de familia que estaban repartiendo esos trípticos, en donde se podían leer desprestigios hacia el Arq. Estrada, y los coordinadores López y Pedraza.

¿Un final feliz?

Los panfletos fueron rechazados por algunos padres de familia y recibidos por algunos otros, quienes lo guardaban, lo tiraban de inmediato o lo leían.

Una porción de los que leyeron ese panfleto, tomaron una actitud de escepticismo, pues llevaban varios años dentro de la institución y se les hacía increíble lo que leían en la propaganda. Sin embargo, los padres de familia que tenían poco tiempo dentro de la institución o que eran de nuevo ingreso, empezaron a preguntar a los profesores que veían acerca de ese problema.

Tanto los profesores como los coordinadores intentaron tranquilizar a los padres de familia, canalizándolos con el director del departamento de valores —quien por azares del destino, le tocó asistir a esta entrega de boletas—, el profesor Galeana. Este profesor, por ser uno de los directivos, estaba enterado del conflicto, de tal manera que pudo aclarar las dudas de los padres de familia.

Ya para el 15 de octubre, mientras se tramitaban las bajas, el Arq. Estrada se entrevistó nuevamente con las dos familias por separado para entregarles los documentos oficiales y ponerse de acuerdo en la devolución de las colegiaturas pagadas con anticipación.

Los padres de Isauro se negaron a recibir y firmar documento alguno, por lo que se retiraron de la oficina del director amenazándolo con que regresarían con sus abogados. Minutos más tarde llegó el tío de Ramiro a quién se le explicó cuáles fueron las acciones tomadas y, aunque opinó que se le hacían unas medidas muy exageradas por parte del colegio, accedió a retirar a su sobrino de la institución, pidiendo que se le devolviera lo que pagó por adelantado.

Posteriormente regresó el papá de Isauro por los documentos de su hijo, sin embargo se negó a recibirlos dentro de la oficina del director, así que fue atendido por la encargada de Servicios Escolares.

Solución

El hecho de no haberse deteriorado de una manera significativa la imagen y la credibilidad de la Escuela la Paideia, no significa que la crisis por la que atravesó sea irrelevante; tan es así que su principal problema fue no contar con un plan previo de comunicación de crisis, el cual hubiera hecho menos penosa y riesgosa esta situación que puso en juego su imagen institucional, y por ende la confianza y el prestigio de la organización.

Por el motivo anterior, propongo que la Escuela la Paideia cree una estrategia para la comunicación en crisis, no sólo para atender las secuelas de la situación que vivió —fase post crisis—, sino también para que no corra peligro la institución en futuros escenarios.

Modelo Estratégico para la Comunicación en Crisis de una Organización

Con base en el Modelo Estratégico para la Comunicación en Crisis de una Organización —SMOCC por sus siglas en inglés— proporcionado por Heath² y complementándolo con el Plan de Administración de Crisis sugerido por Laurence³ se propone un modelo estratégico que ayude a prevenir y manejar la crisis (véase Anexo 1).

Factores de la situación

Cada empresa es diferente, no importa que existan varias empresas dedicándose al mismo giro y al mismo público o consumidor, pues las situaciones, la forma de dirigir a la empresa, las decisiones tomadas, los proveedores y hasta el personal que labora dentro de cada institución es diferente en todos los casos. Por eso, es importante que el SMOCC considere todos los factores que rodea a la institución, para que elija la mejor forma de actuar y se pueda solucionar la crisis de acuerdo a sus necesidades.

² Heath, Robert, “Responding to crisis”, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. 2004), p.4.

³ Barton, Laurence, “Crisis in Organizations II”, (Ohio: South-Western College Publishing. 2006), p.14.

Tipos de organización

De acuerdo al estudio realizado por la NAICS⁴ —y que Heath⁵ lo recopiló en su libro—, existen 19 categorías que engloban a todas las empresas: Agricultura, pesca y caza; minería; construcción; manufactura; comercio al por mayor; comercio al menudeo; transporte; información; finanzas; propiedades inmobiliarias; servicios profesionales, científicos y técnicos; gestión de compañías; administración, soporte y gestión de desperdicios; servicios de educación; salud; servicios de alimento y otros servicios.

En el caso de la Escuela la Paideia, el tipo de organización a la que pertenece es al sector de la educación. Por tanto trabaja y trata con capital humano, lo que la convierte en una empresa propensa a altos riesgos —sin importar que se trate de niños, adolescentes, jóvenes o adultos—, pues pueden sufrir desde un simple raspón hasta una muerte accidental, desde una agresión verbal hasta una violación.

Crisis

Una crisis es todo aquel evento —aparentemente inesperado— que inmiscuye a varias audiencias, debido a un problema que parece fuera de control. Supone un riesgo para la organización si no es atendido a tiempo. De acuerdo a Heath⁶, una crisis organizacional es un evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza a la organización, y que al ser un evento no lineal, como expresa Hillyard⁷, la crisis produce inestabilidad y se comporta de una manera errática e impredecible.

⁴ North American Industry Classification System

⁵ Heath, *Ibíd*em, pp. 37-38

⁶ *Ibíd*em, p.1.

⁷ Hillyard, Michael, “Public Crisis Management. How and why organizations work together to solve society’s most Threatening Problems” (California: Writers Club Press. 2000), p.1.

Equipo anti crisis

A pesar de lo que se puede creer, este equipo tiene que existir en toda organización, ya que no sólo entra en acción cada vez que la crisis estalla, sino que está diseñado para que pueda prevenir la crisis, contenerla una vez que estalló y darle un seguimiento al caso para evitar que se repita la historia o se complique la situación.

Con respecto a la conformación del equipo, los estudios no especifican que forzosamente deben de incluirse ciertas personas dentro de ellos, pues las organizaciones son tan diversas como el personal que trabaja dentro de ellas; sin embargo es necesario que el equipo sea variado y que al menos esté integrado por una persona de relaciones públicas —o en su defecto alguien que tenga contacto directo con los *stakeholders*— y un alto mando de la empresa.

Entre sus tareas⁸ se encuentran las siguientes:

- Realización del FODA.- Es necesario revisar cuáles son nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para que se nos facilite la identificación de las situaciones de riesgos, así como saber cuáles son nuestras virtudes, dónde podemos mejorar, que hay que cambiar con urgencia y que situaciones pueden poner en riesgo a nuestra empresa.
- Revisar la cultura organizacional.- De gran importancia, pues según Trice y Beyer es la compilación de la ideología de la organización. Si no se conoce, no se sabe nada sobre la empresa: sus valores, sus prácticas, sus símbolos, etc; así que si la empresa no cuenta con una, el equipo anti crisis será el encargado de crearla, implementarla y promoverla.
- La identificación de situaciones de riesgo.- Hillyard⁹ le llama creación de un portafolio de crisis, porque se trata de analizar los posibles escenarios y formular

⁸ Con base en:

- Barton, *Ibíd*em, p.18, p.33.

- Heath, *Ibíd*em, p.12.

⁹ Hillyard, *Ibíd*em, p.14.

planes para contenerlos. Esta labor es de gran importancia, pues gracias a ella se puede contener la crisis antes de que estalle. Estas situaciones de riesgo pueden afectar a las personas, al aspecto financiero o la reputación de la institución; pero no basta con identificar las situaciones de riesgo, es necesario también evaluar su peligrosidad, probabilidad y frecuencia de que sucedan cada una de ellas.

- Revisión y actualización de situaciones de crisis.- El hecho de haber realizado una lista inicial no indica que se convertirá en la definitiva. Esta lista tiene que estar en constante revisión, pues algunas de ellas pueden llegar a ser obsoletas o pueden surgir nuevos factores de riesgos que pongan en peligro la institución.

El hecho de que la Escuela la Paideia sea una escuela pequeña y no cuente con un departamento de comunicación, no quiere decir que no organice un equipo anti crisis de acuerdo a sus posibilidades. Por lo tanto, se sugiere que el equipo anti crisis de la escuela la Paideia esté conformado por las siguientes personas: El director del Departamento de Valores, el director de Relaciones Públicas, el coordinador académico de cada uno de los niveles educativos de la institución —primaria, secundaria y preparatoria—, un miembro de la Asociación de Padres de Familia y un profesor encargado de las actividades extra escolares.

Tipos de Crisis

Existen diferentes tipos de crisis según el autor que las clasifique, pero se podrían concentrar en tres categorías¹⁰:

- Transgresión organizacional.- La culpa de la crisis se le adjudica a la misma organización sin importar si sus actos fueron intencionales o no intencionales.
- Eventos organizacionales. Incidentes que pueden o no pueden ser controlados por la organización y pueden o no pueden tener efectos negativos en la misma
- Eventos no organizacionales. Son aquellos eventos o actos que están fuera del control de la organización.

¹⁰ Heath, *Ibidem*, p.7.

En el caso de la Escuela la Paideia sufrió una crisis en la que los eventos estaban fuera del control de la organización, a pesar de que la misma organización tuvo la culpa por no haber puesto atención a las señales que se presentaron desde el inicio y no haber jugado el papel que le correspondía: hacer valer su reglamento interno.

Fase de la Crisis

Pero la crisis no es un evento que surge de manera espontánea y se quede aislada; es un evento que tiene un ciclo de vida, que evoluciona y se desarrolla dependiendo de las buenas o malas decisiones que se tomen. Por ese motivo es importantísimo monitorearla, para evitar que se complique y sea más difícil resolverla.

Cualquier crisis a la que se enfrente una organización, tendrá que ser ubicada en alguna de las siguientes fases¹¹:

- Pre-crisis.- En esta fase la crisis no está en su punto más álgido, sin embargo podemos encontrar indicios de la misma. Durante esta etapa, el equipo conformado tiene la tarea de escanear el ambiente organizacional en busca de problemas que pueden derivar en una crisis y ubicar a sus respectivos mercados, *stakeholders* y públicos clave, para tratarlos y prepararlos para cuando la crisis se desencadene.
- Crisis.- En esta fase la crisis está en su punto más álgido, por lo que el equipo conformado tiene la tarea de manejar la crisis desarrollando material para nuestros *stakeholders*, controlar los rumores y actuar de manera rápida y eficiente.
- Post crisis.- En esta fase la crisis ya fue controlada, se implementó la estrategia que se necesitaba o las cosas transcurrieron su curso, normalizándose la situación; pero ahí no acaba todo. Durante esta fase es necesario que se re estructuren —o se realicen por primera vez— los planes contra la crisis, se evalúen las fortalezas y debilidades de los programas de comunicación y se siga al pendiente de los *stakeholders* y las situaciones o eventos que desencadenaron la crisis.

¹¹ *Ibíd*em, pp.7-8.

Respuesta ante la crisis

Una vez que la crisis ha estallado es necesario dar una respuesta a la misma, teniendo en cuenta nuestras estrategias, mensajes claves, nuestros *stakeholders* y los canales de comunicación que utilizaremos para poder ofrecer una respuesta rápida y acertada.

*Estrategias de respuesta*¹²

- De auto mejoramiento.- Esta estrategia abarca el *marketing* y la imagen publicitaria; esta estrategia enfatiza la calidad y la información que favorezca a la organización en un marco de temas específicos para los *stakeholders*.
- Enfocadas en la comunicación rutinaria.- Esta estrategia incluye la comunicación de la misión, visión, reportes anuales y los *newsletter*. Aquí se pretende enfatizar algunos aspectos específicos de la organización: quién es y qué hace.
- Que enmarcan la crisis.- En esta, la organización elige explicar la crisis, su rol en ella, que tan importante es para la institución y que está haciendo para terminar con ella.
- Que enmarcan a la institución.- Además de intentar definir la crisis a sus *stakeholders*, la institución se centra en sí misma, de esta manera la organización demuestra su carácter, minimizando los potenciales efectos negativos de la crisis.
- Antisociales o defensivas.- Este tipo de estrategias se enfocan en cubrirse a sí mismos o rehusar admitir culpabilidad dentro de esta crisis
- De complicidad.- Al contrario de las antisociales o defensivas, en este tipo de estrategia la empresa enfatiza su complicidad, su arrepentimiento, la ayuda que ha brindado y su simpatía con los afectados.
- De renovación.- En este tipo de estrategias se pretende dar énfasis en seguir adelante —este tipo de estrategia también se puede aplicar en la etapa de post-crisis—.

Por como se desarrolló la crisis, la Escuela la Paideia debe tener en cuenta dos estrategias de respuesta: La primera de ellas es la antisocial o defensiva con los padres y los alumnos

¹² *Ibíd*em, pp.9-11.

involucrados, puesto que la realidad es que la escuela está aplicando su reglamento interno, y ellos son los que no quieren acatar las reglas de la institución.

La otra estrategia que debe de manejar es la de renovación, muy en especial con los padres de familia que recibieron los folletos y que dudaron de la integridad de los directivos del colegio (pero esta estrategia de respuesta también debe ser aplicada en la fase de post crisis, para poder recuperar la confianza de la comunidad escolar).

Mensajes

Una vez que se tiene definida la estrategia, es necesario saber qué se quiere comunicar y a quién; de lo contrario, aunque tengamos al mejor equipo anti crisis y las mejores estrategias, si nuestros mensajes no son los correctos o no van a las públicos adecuados, nuestros esfuerzos serán en vano.

- *Stakeholders*.- Son todos aquellos individuos o empresas que están implicados de una manera directa o indirecta dentro de la crisis, no importa si son perjudiciales a nuestra institución o no. Entre los diversos tipos de *stakeholder*¹³ que tenemos se encuentran: los estratégicos, morales, deseables y peligrosos.

En el caso de la Escuela la Paideia, los *stakeholder* estratégicos son:

- Padres de familia que recibieron los panfletos. Nuestro mensaje clave con ellos será darles la seguridad de que las personas que trabajan dentro de la institución son personas íntegras y que la manifestación de inconformidad de estos padres de familia es porque no quieren aceptar las normas del colegio que se hicieron para proteger a los mismos alumnos y salgan como ciudadanos de bien.
- Profesores de todos los grados. Es necesario que aunque no pertenezcan a la sección preparatoria, todos los profesores estén enterados del problema, por si los mismos padres de familia se acercan a hablar con ellos, y así no cometan un error que agrave la situación.

¹³ *Ibíd*em, pp. 15-16.

Nuestros *stakeholders* peligrosos son:

- Alumnos involucrados. Nuestro mensaje clave es hacerles ver dónde están la infracción que están cometiendo y la sanción que merecen recibir.
- Padres de los alumnos involucrados. Nuestro mensaje clave en primera instancia es que corrijan la conducta inapropiada de sus hijos, pues no corresponde con las reglas de colegio. Posteriormente, será que acepten las condiciones para que sus hijos abandonen el colegio en buenos términos.

Canales de comunicación

Preparada la estrategia, nuestros mensajes claves y a quién se los vamos a dirigir, es necesario elegir el canal de comunicación más adecuado y pertinente. Los canales de comunicación se pueden dividir en dos¹⁴: los públicos —*mass media*, publicidad, internet, editoriales, activismo— y los privados —reuniones informativas, discursos, medios internos, cartas del director —.

Con respecto a la Escuela la Paideia, los canales de comunicación que deberían usarse con los *stakeholders* son los privados, es decir los internos. Y por como se desarrolló la crisis, el medio apropiado es a través del diálogo interpersonal para los *stakeholders* peligrosos. En el caso de los *stakeholders* estratégicos, además del diálogo interpersonal, es necesario una junta sólo con ellos, para que se sientan más tranquilos y seguros.

Resultados

Después de una crisis —y sin importar si se cuenta con un plan previo de comunicación o sin él— la empresa tendrá que afrontar los resultados, ya sean positivos o negativos, dependiendo de la forma en que se manejó la crisis. Estos resultados pueden afectar a la institución en tres sectores¹⁵:

¹⁴ *Ibíd*em p. 41.

¹⁵ *Ibíd*em, pp.20-22.

- Económicos.- Si la estrategia de crisis no fue la correcta, los resultados económicos pueden ser devastadores para la empresa, pues pueden verse afectados en la reacción de los inversionistas o pérdidas en las ventas y producciones. Por lo contrario, si se lleva una adecuada estrategia de crisis, los inversionistas pueden dar su voto de confianza y los consumidores seguirán consumiendo el producto.
- Imagen pública.- Una crisis daña la percepción de la imagen, la credibilidad o legitimidad de la empresa; lo cual es un riesgo enorme, pues si la marca, la imagen de la institución, es desacreditada ante los ojos de los consumidores o accionistas, muy difícilmente podrán volver a recobrar esa confianza.
- Escrutinio de la organización.- Una vez que la crisis estalla y llega a los medios de comunicación, da como resultado que la empresa quede bajo la lupa de diversos grupos que pueden ejercer presión sobre ella o sobre otros grupos de poder, para tomar decisiones que pueden dañar a la empresa.

Evaluación

Finalmente, una vez que se resolvió la situación de crisis, es importante que el equipo anti crisis evalúe la forma de actuar ante la situación¹⁶: cómo se enteraron los *stakeholders* del incidente, la efectividad de la respuesta, si los mensajes que se transmitieron fueron los correctos, qué mensaje fue el más efectivo y cuál de ellos el menos efectivo.

Además, es necesario que el equipo haga un archivo con todo lo que pasó, que sirva como documentación de esa crisis y continúe monitoreando la situación de riesgo que ocasionó este problema, para evitar que surja uno parecido o vuelva a desatarse la crisis.

¹⁶ Barton, *Ibidem*, pp.70-71

Conclusión

- Si bien las empresas no le han dado la debida importancia que tiene un departamento de comunicación, sí es necesario que se lo den a la creación e implementación de un Modelo Estratégico para la Comunicación en Crisis (SMOCC), pues ninguna institución está exenta de tener una de ellas a lo largo de su existencia.
- Es importante tener en cuenta que el SMOCC no sólo sirve para afrontar la crisis una vez que ha estallado, sino también se utiliza para evitarla (pre crisis) o para atender las secuelas de la misma (post crisis).
- Cada institución debe organizar a su equipo anti crisis con los recursos y el personal con que cuente, eligiendo a las personas más capacitadas y con una relación estrecha con sus *stakeholders* claves, para poder atender de una mejor manera todas sus necesidades y evitar salir perjudicados de las crisis.
- De haber contado con un plan de comunicación de crisis, la Escuela la Paideia debió de aplicarlo desde los primeros síntomas de anomalía dentro del colegio. Primeramente debió de haber reunido a su equipo anti crisis, evaluar la situación y definir a los *stakeholders*, los mensajes claves y los medios de comunicación pertinentes para cada uno de ellos. Su prioridad debió de haber sido los profesores (quienes conocen a los alumnos y tratan directamente a los padres de familia) y los *stakeholders* que provocaron la crisis; posteriormente, una vez que se desató la crisis, los padres de familia que recibieron el panfleto y los *stakeholders* que los perjudicaron. Una vez controlada la crisis, evaluar los resultados que obtuvieron, monitorear a los alumnos problema para que no se vuelva a repetir la situación, trabajar codo a codo con los profesores y re hacer la lista de posibles eventos que desencadenarían una crisis, para evitar nuevamente alguna situación que ponga en riesgo a la empresa.

Bibliografía y Referencias

- Barton, Laurence, “Crisis in Organizations II”, (Ohio: South-Western College Publishing. 2006), págs.
- Heath, Robert, “Responding to crisis”, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. 2004), págs.
- Hillyard, Michael J., “Public Crisis Management: how and why organizations work together to solve society’s most Threatening Problems” (California: Writers Club Press. 2000), págs.
- Entrevista realizada al Arq. Francisco Estrada, director general de la Escuela la Paideia, el 22 de enero 2010.
- Entrevista realizada al profesor Galeana, director del departamento de valores cívicos y éticos, el 22 de enero 2010.
- Acta emitida por la Escuela la Paideia, donde se plasmaron los hechos sucedidos.

Anexo 1

Modelo Estratégico para la Comunicación en Crisis de una Organización

