

Plan de Comunicación en Caso de Crisis
Interna en la Universidad de Manizales

María Valentina Velásquez López

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Comunicación Organizacional
Manizales
2015

Plan de Comunicación en Caso de Crisis
Interna en la Universidad de Manizales

María Valentina Velásquez López

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Comunicación Organizacional

Alejandra Eugenia Pineda
Tutora

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Comunicación Organizacional
Manizales
2015

Contenido

	pág.
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
Contextualización	12
Actualidad de la Universidad de Manizales	14
Misión	15
Visión	15
Principios Corporativos	15
Carreras Profesionales	16
Especializaciones	17
Maestrías	18
Doctorado	19
Marco Conceptual	20
Marco Metodológico	26

Tipo de información	26
Técnicas de recolección de información	26
Selección de la muestra	27
Entrevistas	32
Diagnóstico	33
Propuesta	35
Plan de Comunicación de Crisis	35
¿Cómo Identificar la Crisis?	35
¿Cuáles son las Pautas para Establecer el Plan de Comunicación de Crisis?	35
Objetivos	36
Clases de Mensajes	36
Acciones	37
Herramientas	38
Qué se Debe Hacer para Gestionar la Comunicación en Momentos de Crisis	38
Qué No se Debe Hacer en Caso de Crisis	39
Conformación del Gabinete de Crisis	39
Quiénes Hacen parte del Gabinete	40
Vocero	40
Actitudes en Caso de Crisis	40

Actitud del silencio	40
Actitud de la negación	41
Actitud de transferencia de responsabilidades	41
Actitud de la confesión	41
Actitud de la discreción controlada	41
Qué Hacer para Enfrentar una Crisis desde la Comunicación	42
Crisis Interna con los Funcionarios de la Entidad	42
Como Actuar en Caso de que Esto Suceda	44
Bibliografía	45

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. ¿A cuál categoría de funcionario de la Universidad de Manizales pertenece usted?	27
Figura 2. ¿Cuánto tiempo hace que está vinculado con la institución educativa?	28
Figura 3. ¿Está usted en capacidad de identificar diferentes situaciones de crisis en la Universidad de Manizales?	28
Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento del rol que debe asumir en una situación de crisis?	29
Figura 5. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un protocolo de crisis?	29
Figura 6. En caso de conocer de la existencia de los protocolos ¿usted los socializa con las personas de su entorno inmediato?	30
Figura 7. ¿Considera usted importante contar con un manual de procedimientos para ser aplicado en situación de crisis en la Universidad de Manizales?	30
Figura 8. Si existiera un manual para ser aplicado en caso de crisis ¿considera importante que sea socializado ampliamente?	31

Lista de Anexos

	pág.
ANEXO A. Encuesta Universidad de Manizales.	47
ANEXO B. Entrevista Comunicaciones	50
ANEXO C. Entrevista Gestión Humana.	56
ANEXO D. Encuesta a Periodista.	64

Introducción

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos que son cada vez más complejos y en ocasiones pueden generar situaciones incómodas y difíciles de enfrentar, por lo tanto es indispensable contar con herramientas que permitan afrontar una situación crítica de manera correcta desde el punto de vista de la comunicación, con objetivos y métodos claros que orienten sobre cómo actuar ante una crisis.

La Universidad de Manizales, como cualquier otra organización, no está exenta de riesgos; en ella pueden presentarse diversas situaciones de crisis que requieren preparación para afrontarlas.

Las consecuencias en la imagen y la comunicación que puede traer una crisis son la pérdida de credibilidad, afectación de la imagen corporativa, desestabilización y daños en la identidad; por ello la toma de decisiones en cualquier situación debe ser clara y oportuna.

Desde la dirección de comunicaciones, se socializa el direccionamiento estratégico de la Universidad de Manizales tanto al público interno como externo, esta área realiza investigaciones y diagnósticos de comunicación que permiten implementar nuevas estrategias, construye lineamientos protocolarios que generan unidad en la proyección de la imagen institucional, mantienen informado al público interno y externo sobre todos los beneficios que ofrece la Universidad de Manizales y crea redes de comunicación en la organización.

La Institución es una entidad que tiene contacto directo con un número considerable de personas entre estudiantes, profesores, directivos y administrativos por esto es necesario que la comunicación a nivel interno sea eficaz, válida y confiable.

El presente es un Plan de comunicación que orienta sobre cómo afrontar una crisis interna y constituye una herramienta estratégica para recuperar la normalidad de la organización en el menor tiempo posible, con el fin de continuar con las actividades y el dinamismo de la Universidad de Manizales luego de una situación crítica.

Este plan de comunicación de la Universidad de Manizales, explica las respectivas acciones para afrontar una crisis interna con los directivos, administrativos y docentes. El mismo se constituye en una guía que ilustra sobre la manera de proceder, las clases de mensajes, las actitudes y las herramientas comunicacionales que se deben tener en cuenta.

La comunicación interna se maneja por medio de UM al Día: boletín informativo dirigido al público interno, Infórmate UManizales: correo enviado a toda la comunidad universitaria con información correspondiente a eventos, actividades o convocatorias; y carteleras digitales: herramienta de publicidad que sirve para difundir todos los eventos, campañas y en general información institucional a toda la comunidad universitaria, ésta es receptiva con la información y noticias institucionales que se envían diariamente; estos procesos de difusión se dan de lunes a viernes y se están actualizando permanentemente. En la institución el área de comunicaciones tiene unos procesos específicos para brindar a los colaboradores y estudiantes un buen clima organizacional.

Objetivos

Objetivo General

- Definir un plan estratégico de comunicación, para afrontar una crisis interna en la Universidad de Manizales.

Objetivos Específicos

- Orientar a los colaboradores, en caso de presentarse una crisis interna en la UM.
- Preservar la imagen institucional en situaciones de crisis.
- Proporcionar información oportuna, precisa y confiable con el fin de facilitar el retorno a la normalidad después de una situación de crisis.

Justificación

La comunicación en las empresas es de vital importancia, porque de ella depende en gran parte el éxito laboral y la buena imagen que se tenga de la organización.

Siendo la comunicación un fenómeno complejo y generador de acuerdos y desacuerdos, es importante considerar que una crisis interna pondrá a prueba la organización por consiguiente la información y formación con que cuenten las personas responsables de tomar las decisiones serán claves para el resultado final.

Este trabajo es pertinente para lograr la continuación de las actividades y el dinamismo de la Universidad de Manizales en caso de presentarse una crisis interna; puesto que no se cuenta con un protocolo de crisis, a manera de ejemplo en un pasado reciente se presentó una situación de crisis generada por la conformación de una Asociación sindical de administrativos, éste acontecimiento provocó rumores, mala información y despidos.

La importancia radica en la orientación e implementación del plan que se debe seguir ante la presencia de una crisis en la organización; pues si se afronta de manera adecuada esta podrá ser considerada como una oportunidad para mejorar, con resultados beneficiosos para la institución.

Además, contar con una herramienta valiosa como es la gestión de la comunicación hace más fácil el desempeño de una organización.

Contextualización

El 24 de julio de 1972 un grupo de personas entusiastas acompañaron la creación y el nacimiento de la Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior (COOFES) con los fines de impartir educación superior profesional, facilitar a sus socios el acceso a la educación y participar en la estructuración y fortalecimiento cooperativo nacional entre otros según consta en el acta de constitución de 1972.

En 1983 la entidad se transforma en la Fundación Universitaria de Manizales (Fundema) dejando atrás el espíritu cooperativo que la inspiró para centrarse en el humanismo científico.

Para el segundo semestre de 2008, la nueva administración analiza con sentido crítico el trabajo realizado y se plantean reflexiones que vienen desde distintos foros. Uno de ellos es la conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe cuando afirma que: “La educación superior es un bien público social, un derecho humano y universal, un deber del Estado, esta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable en los países de la región.” (González López, 2012, p. 37)

Con base en lo anterior, la universidad inicia un proceso de modernización en todos sus aspectos: los lineamientos curriculares, la planta física, la creación de comité de programas, la reglamentación de actividades académicas institucionales, el estatuto de los académicos, el desempeño de funciones docentes, directivos y administrativos son

algunos de los acuerdos firmados por el consejo superior de la Universidad de Manizales que no solo permitieron darle un cambio a la institución sino también trazar su hoja de ruta y dotar la administración de los elementos necesarios para asumir las nuevas realidades.

La Universidad de Manizales es patrimonio social, libre y una entidad oficial, en tal virtud ha tomado varios nombres a lo largo de los años:

- CES: Cooperativa para Estudios Superiores.
- FISC: Fundación Instituto Social Colombiano.
- COOFES: Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior.
- FUNDEMA: Fundación Universitaria.
- Universidad de Manizales.

También su planta física e instalaciones han cambiado con el paso de los años:

- Sede Instituto Técnico Industrial (1972).
- Sede Instituto Universitario de Caldas (1972).
- Sede Colegio de Cristo (1973-1978).

- Sede propia (1978).

Según acuerdo número 214 del 4 de diciembre de 1974 se concede licencia de funcionamiento a los programas de contaduría pública, economía y psicología.

El 24 de octubre de 1975 se implementan los programas de derecho, el 14 de diciembre de 1983 el programa de educación preescolar, el 15 de diciembre 1989 el programa de mercadeo nacional e internacional, el 28 de diciembre de 1990 el programa de educación especial, el 26 de julio de 1991 se autoriza la especialización en auditoria de sistemas y el 24 de enero de 1994 se inician las clases del Programa de Comunicación Social y Periodismo con cuarenta estudiantes y 8 docentes catedráticos.

El primer rector de la institución educativa en ese entonces llamada Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior (COOFES) fue Carlos Daniel Rivera en el año de 1974 y en el presente año con el nombre de Universidad de Manizales es el rector Guillermo Orlando Sierra Sierra.

Actualidad de la Universidad de Manizales

La Universidad de Manizales actualmente está empeñada en construir una sociedad universitaria, con un claro mandato social y político, para que partiendo de éstos cobren sentido los derechos de los ciudadanos, según lo expresa el rector Guillermo Orlando Sierra Sierra.

Misión

La Universidad de Manizales, desde los principios de la solidaridad, la pluralidad, la equidad y la justicia social, despliega su acción educativa y cultural articulando los procesos de formación de profesionales críticos, creativos y comprometidos con el país; construcción de conocimiento válido y pertinente; e interacción con el entorno orientada a la promoción del desarrollo humano y social.

Visión

La Universidad de Manizales será una comunidad académica de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte a la cultura y al avance de la ciencia y la tecnología y por el impacto de su quehacer en el fortalecimiento de ciudadanía, la transformación social y la sostenibilidad ambiental.

Principios Corporativos

La educación superior universitaria debe formar personas con juicio propio, autónomas; ciudadanos que no tengan como premisa fundamental de su vida el consumo, sino que por el contrario sean capaces de darle sentido al entorno con el propósito de transformarlo. En suma, formar personas aptas, competentes y técnicamente bien preparadas para el ejercicio de la democracia. Con base en esta premisa, hay dos principios fundamentales, los mismos que gráficamente están representados en el logo de la Universidad de Manizales: Racionalidad y Razonabilidad.

La Universidad de Manizales establece su funcionamiento y su organización en: valores + conocimiento + talento humano + innovación + comunicación + información estructurada + praxis (política, cognoscitiva, productiva) + cultura + responsabilidad social universitaria + contexto- entorno + pensamiento.

Actualmente, la Universidad de Manizales cuenta con cerca de cinco mil estudiantes, quienes cursan sus carreras profesionales en programas académicos, distribuidos en cinco campos del conocimiento: ciencias sociales, ciencias económicas, ciencias de la ingeniería, ciencias jurídicas y ciencias de la salud. Este panorama del conocimiento está debidamente certificado con las acreditaciones de alta calidad de sus programas académicos, los que están soportados por la calificación que como magísteres tienen 158 de sus miembros, entre docentes y administrativos; y 18 doctores, distribuidos también entre profesores y administrativos.

Carreras Profesionales

- Pregrado Administración de Empresas.

- Pregrado Comunicación Social y Periodismo.

- Pregrado Contaduría Pública.

- Pregrado Derecho.

- Pregrado Economía.

- Pregrado Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones.
- Pregrado Licenciatura Básica con Énfasis en Inglés.
- Pregrado Medicina.
- Pregrado Mercadeo Nacional e Internacional.
- Pregrado Psicología.
- Pregrado Técnica Profesional y Tecnología Web.
- Tecnología en Sistemas de Información Comerciales para Internet.

Especializaciones

- Especialización en Comunicación Organizacional.
- Especialización en Gerencia de Mercadeo.
- Especialización en Gerencia del Talento Humano
- Especialización en Gestión de Estándares.
- Especialización en Neuropsicopedagogía.
- Especialización en Psicoterapia y Consultoría Sistémica.

- Especialización en Seguridad Social.
- Especialización en Sistemas de Información Geográficos.
- Especialización en Tecnológica en Redes.
- Especialización en Telecomunicaciones.

Maestrías

- Maestría en Derecho.
- Maestría en Desarrollo Sostenible.
- Maestría en Economía.
- Maestría en Economía Villavicencio.
- Maestría en Educación Desde la Diversidad.
- Maestría en Educación Docencia.
- Maestría en Educación y Desarrollo Humano.
- Maestría en Gerencia del Talento Humano.
- Maestría en Mercadeo.

- Maestría en Mercadeo Villavicencio.

- Maestría en Tecnologías de la Información Geográfica.

- Maestría en Tributación.

Doctorado

- Doctorado en Desarrollo Sostenible.

Recuperado de : (www.umanizales.edu.co, 2015)

El 15 de Mayo de 2015 la Universidad de Manizales recibió la acreditación institucional de alta calidad, otorgada por el Ministerio de Educación mediante la resolución 6978, convirtiéndose en la primera universidad privada del Eje Cafetero en obtenerla.

Marco Conceptual

Un primer acercamiento a la definición de **comunicación** puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la **comunicación** es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. (definicion.de.comunicacion, 2008-2015)

En el diario vivir se está comunicando continuamente, dialogando e interactuando con personas del entorno las cuales aportan crecimiento y evolución a la organización. Del buen manejo que se le dé a la comunicación en las empresas depende en gran parte el éxito de ellas.

En la cotidianidad, la familia y los grupos sociales reflejan la comunicación y como ésta hace parte de la cultura; el poder expresar, dialogar, interactuar con los demás hace del diario vivir una historia que se construye a través de la retroalimentación y formación que se recibe constantemente dentro de la organización.

La organización “Es un mundo en el cual emergen sonidos, voces, imágenes, aromas, actitudes, manifestaciones, representaciones e interpretaciones. Es una esfera en donde el relato, el discurso y el drama se tejen, se comparten y se innovan en su contexto y entorno” (Pedraza, 2014, pág. 33) En este caso hablamos de la Universidad de Manizales como organización constituida en pro de la educación con unos lineamientos

establecidos en donde día a día la comunicación evoluciona; puesto que no existe organización sin comunicación.

Cada organización es diferente y tiene la capacidad de asumir y diferenciar la crisis dependiendo de sus parámetros establecidos; lo que sí es infaltable en estos procesos son los elementos comunicativos utilizados como estrategia para prevenir, afrontar o superar la crisis.

Es importante resaltar que una organización para su administración y logro de objetivos, se ve abocada permanentemente a tomar decisiones, las que en su mayoría son rutinarias y se establecen de acuerdo a los criterios y pautas establecidas, pero en otros casos son decisiones de alto nivel para las cuáles es imprescindible agotar un proceso que parte de la identificación de la situación problemática, la delimitación de la misma e identificación del problema, siguiendo por la búsqueda de alternativas de solución, posteriormente se evalúan las diferentes alternativas, a renglón seguido se selecciona la mejor alternativa y se implementa un plan de acción para su ejecución, éste accionar se debe monitorear en forma permanente para realizar los ajustes necesarios en un proceso de mejoramiento continuo buscando la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos.

Las organizaciones hoy en día van ligadas a una comunicación constante con sus colaboradores, los cuales hacen parte del ser de las empresas, constituyendo un sistema de significados entre toda la organización.

La comunicación organizacional en la Universidad de Manizales es una herramienta valiosa, debe ser dinámica, cumplir sus metas y estar vigente para articular la información, el conocimiento y el talento humano.

Para Fita, (2000, p. 94) “el concepto de comunicación interna dentro de la propia organización comprende uno de los elementos indispensables para poder transmitir lo que las empresas son o pretenden ser en el marco social que las envuelve”.

La comunicación interna debe ser inclusiva, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores y que cada integrante de la organización tenga claro el objetivo particular y general dentro de la Universidad de Manizales.

Las organizaciones son conformadas por personas con diferentes campos de acción las cuales representan un rol específico, a partir de la interacción se crean unos flujos de comunicación, éstos se pueden clasificar en cuatro tipos: el descendente que se genera desde el área directiva hacia los colaboradores; ascendente que inicia desde abajo hacia los directivos, la comunicación horizontal se da entre los mismos miembros de un nivel jerárquico y la comunicación diagonal la cual se genera entre personas que no están en el mismo nivel jerárquico. (Guzman, 2012).

Cada una de estas comunicaciones tiene sus propios mensajes, los cuales permiten una retroalimentación constante en la institución educativa. Las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar diferentes herramientas comunicativas para el acercamiento

asertivo del público a quien se dirige, mejorar el carácter informativo de los mensajes y el grado de formalidad.

Las decisiones y acciones que se tomen en una organización hacen parte de una cultura que se va adquiriendo o que se establece con el paso del tiempo.

Aguilera, Jorge. (2015), define crisis como:

Una situación que esta por fuera de lo planeado en la organización y que tiende a afectar la dinámica de gestión por ende puede amenazar la capacidad de la organización para ofrecer los servicios o los productos que generalmente ofrecería en una situación normal.

Las crisis o conflictos internos no se solucionan únicamente comunicando, se deben utilizar otras herramientas como la toma de decisiones rápidas, claras y actuando con hechos concretos frente a la situación.

José L. Piñuel y M.H Westphalen, en su libro “Dirección de la Comunicación” estipulan las tipologías de la crisis según los orígenes estos autores las dividen en:

Crisis objetivas: Provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo es decir atentado, guerra, accidente, huelga, despidos, cambios en la dirección de la organización.

Crisis subjetivas: Rumor, enfrentamiento protagonizado por alguna empresa de la competencia o declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas.

Crisis políticas: Riesgo derivado de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política)

Crisis Exógenas: La caída de los precios de las materias primas o una quiebra bursátil.

Crisis Endógenas: Atacan la relación interna de la empresa.

El plan de comunicación es un instrumento que contiene el actuar de la comunicación a corto, medio y largo plazo, y que recoge estrategias, objetivos, mensajes básicos, acciones y métodos; con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización.

Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio interno y externo, afecta a la empresa y exige de ellas respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar. (Costa, 1999)

La anterior cita revela la necesidad que se crea de comunicar dentro y fuera de la organización; no es suficiente con comunicar hay que hacerlo con eficacia y esto consiste en que todas las comunicaciones que se den en la empresa sean efectivas y que consigan crear unas relaciones favorables con todos los públicos.

Marco Metodológico

Tipo de información

Según el nivel de profundidad se califica como descriptiva, ya que los procedimientos utilizados fueron planificados, pues se deseaba obtener información clara y concreta.

Técnicas de recolección de información

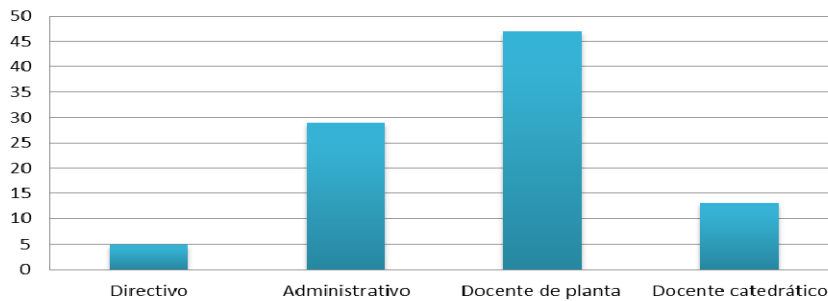
Se realizó una encuesta que constaba de 8 preguntas a 94 funcionarios, los cuales eran 47 docentes de planta, 13 docentes catedráticos, 5 directivos y 29 administrativos de la Universidad de Manizales; con el fin de establecer si los directivos, administrativos y docentes tienen conocimiento sobre la manera de proceder ante una eventual crisis interna en la Universidad de Manizales y si están preparados para afrontarla en caso de presentarse. (Anexo A).

Es de anotar que no todos los profesores de la institución educativa fueron receptivos, pues algunos mostraban apatía para resolver la encuesta. Una vez se obtuvieron los datos se procedió a realizar la tabulación y el análisis de los resultados.

Recolección de información a través de encuestas realizadas a directivos, administrativos y docentes de la Universidad de Manizales.

Selección de la muestra

Bonilla, E, (2005, p.136) “cuando los patrones se vuelven recurrentes o no surge nueva información, se da la saturación en los datos, por lo que se hace irrelevante seguir incorporando nuevos participantes”.



Fuente: La autora.

Figura 1. ¿A cuál categoría de funcionario de la Universidad de Manizales pertenece usted?

Docente de planta: 47

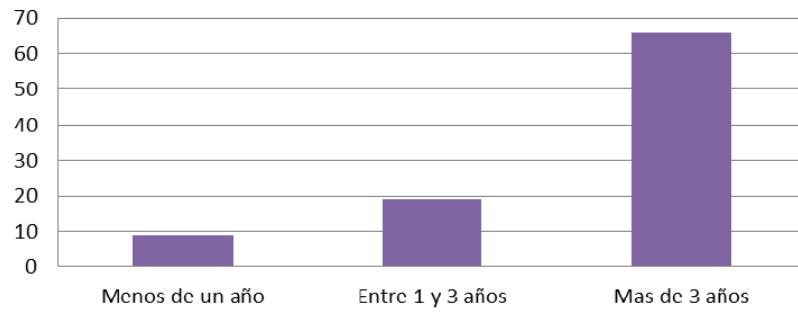
Docente catedrático: 13

Total Docentes: 60

Directivos: 5

Administrativos: 29

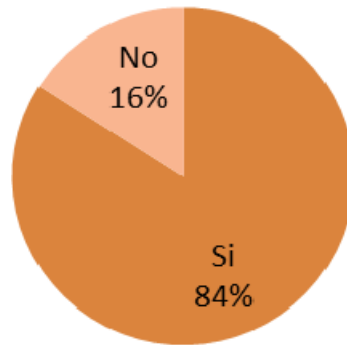
Total encuestados: 94



Fuente: La autora.

Figura 2. ¿Cuánto tiempo hace que está vinculado con la institución educativa?

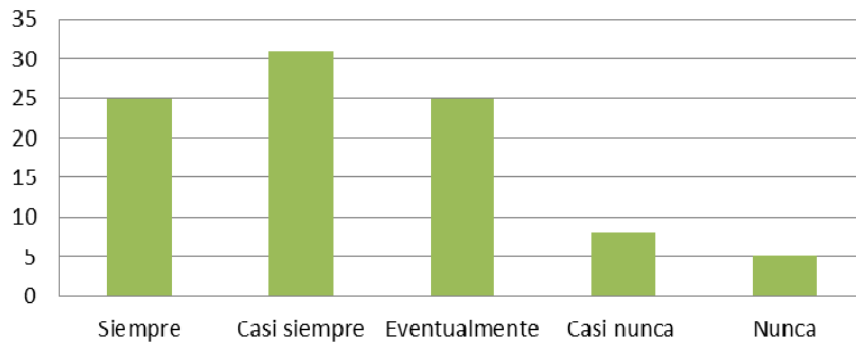
La mayoría de los encuestados, llevan más de tres años en la institución lo que les permite tener un mejor conocimiento del funcionamiento de la Universidad de Manizales.



Fuente: La autora.

Figura 3. ¿Está usted en capacidad de identificar diferentes situaciones de crisis en la Universidad de Manizales?

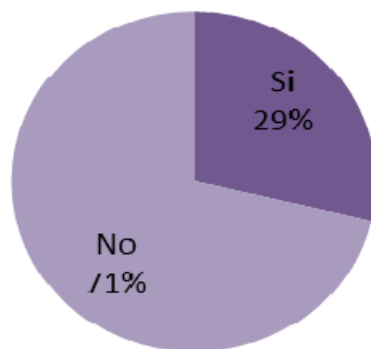
El 84% de la muestra está en capacidad de identificar diferentes situaciones de crisis en la UM.



Fuente: La autora.

Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento del rol que debe asumir en una situación de crisis?

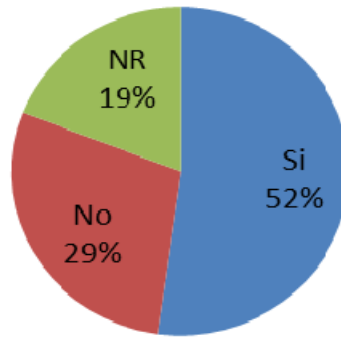
El 33% de los encuestados consideran que casi siempre tienen conocimiento del rol que deben asumir en una situación de crisis.



Fuente: La autora.

Figura 5. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un protocolo de crisis?

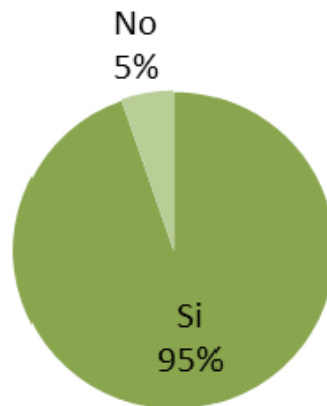
La mayoría de los encuestados no tienen conocimiento de la existencia de un protocolo de crisis.



Fuente: La autora.

Figura 6. En caso de conocer de la existencia de los protocolos ¿usted los socializa con las personas de su entorno inmediato?

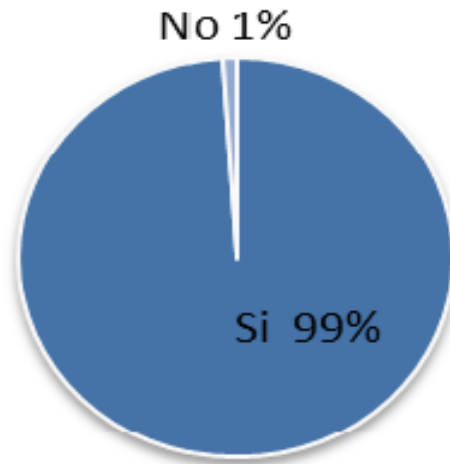
La mitad de los encuestados socializarían los protocolos y un 19% no respondió esta pregunta pues no tienen conocimiento de su existencia.



Fuente: La autora.

Figura 7. ¿Considera usted importante contar con un manual de procedimientos para ser aplicado en situación de crisis en la Universidad de Manizales?

El 95% de los encuestados considera importante contar con un manual de procedimientos para ser aplicado en situación de crisis.



Fuente: La autora.

Figura 8. Si existiera un manual para ser aplicado en caso de crisis ¿considera importante que sea socializado ampliamente?

El 99% consideraron importante socializar un manual de crisis en caso de existir.

Según la tabulación en términos generales los resultados más relevantes son los siguientes:

El 84% de las personas encuestadas están en capacidad de identificar una situación de crisis, pero la mayoría no tienen conocimiento de la existencia de un protocolo de crisis en la UM; por lo cual los encuestados, consideraron importante contar con un manual de procedimientos para ser aplicado con un 95% a favor.

Entrevistas

Focalizadas en la comunicación y crisis interna de la Universidad de Manizales.

Se entrevistaron dos personas actores fundamentales en el proceso de comunicación de la Universidad de Manizales, ellas son la Directora de Comunicaciones Erika García Valencia (Anexo B) y la Directora de la División de desarrollo humano Gloria Stella Arango. (Anexo C)

A las cuales se les preguntó sobre la labor que cumple cada área en la UM, cómo están conformadas y las acciones para prevenir una crisis. A las dos directoras se les preguntó ¿Existe un comité de crisis? A lo que ambas contestaron que **no existe** y sobre las crisis qué se han presentado anteriormente en la Universidad de Manizales a lo que la directora Gloria Stella Arango considera que algunos problemas no siempre conducen a crisis, tales como: cambios en la alta dirección, conformación de agremiaciones, manejo del talento humano y despido de algún compañero.

Además se entrevistó a un especialista en metodología de la investigación, maestría en psicología y doctorado en comunicación estratégica. El doctor Jorge Humberto Aguilera quien habla sobre la crisis y cómo ve a Colombia frente al manejo de crisis en las organizaciones. (Anexo D)

Diagnóstico

El presente trabajo de grado surge de la necesidad de definir un plan de comunicación con unos protocolos establecidos para afrontar una situación de crisis interna en la Universidad de Manizales, además de identificar la labor que cumplen los procesos comunicativos.

La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la organización. Una decisión empresarial puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que sus públicos otorgan a la misma, al estar situados en su ámbito de influencia.

El trabajo consiste en investigar como es la estrategia de comunicación en la Universidad de Manizales a nivel interno es decir con los docentes, administrativos y directivos en caso de presentarse una crisis, quiénes son los encargados de manejarla para lograr controlar la situación sin que trascienda a nivel externo.

La necesidad de comunicación de la empresa tanto en su interior como hacia su entorno se hace más latente, la comunicación debe ser interiorizada en la organización, en su toma de decisiones y en su comportamiento.

La comunicación va a depender en primera instancia, de las personas, seres complejos, dispersos y heterogéneos; pero que en varias ocasiones evidencian una serie de rasgos homogéneos entre ellos, lo cual permite que cualitativamente puedan

clasificarse en grupos. Retomando el concepto de empresa, que ésta se diseña y se constituye por individuos con el fin de alcanzar unos objetivos específicos y para lograrlos, sentirá la necesidad de interactuar constantemente con todos aquellos individuos que de alguna forma están relacionados con ella; o sea toda relación implica comunicación. Conforme a lo anterior donde se destaca y resalta la interacción y la comunicación como elementos claves en la gestión organizacional en situaciones normales y máxime en situaciones de crisis y teniendo presente que la Universidad de Manizales no cuenta con un plan para el manejo de las crisis, se hace notorio y evidente que la organización objeto del presente estudio se encuentra en alto grado de riesgo al no contar con los procedimientos claros y precisos para afrontar las situaciones de crisis, con las consecuencias que ello puede generar en detrimento de su patrimonio e imagen institucional.

Propuesta

Plan de Comunicación de Crisis

Es una herramienta que contiene el proceder de la comunicación con unos elementos, metas, estrategias, públicos, objetivos, mensajes básicos, acciones y métodos.

Para diversas organizaciones manejar bien una crisis consiste principalmente en comunicar bien. En tiempos de crisis se privilegia la preservación de la imagen y los intereses de la empresa.

¿Cómo Identificar la Crisis?

Según José L. Piñuel y M.H. Westphalen, en su libro “Dirección de la Comunicación” *Crisis subjetiva* definida como rumor, enfrentamiento protagonizado por alguna empresa de la competencia o declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas.

¿Cuáles son las Pautas para Establecer el Plan de Comunicación de Crisis?

Existe un espacio crítico entre lo que se piensa dentro y fuera de la Universidad de Manizales. La credibilidad de las acciones que se llevan a cabo para manejar la crisis depende en gran parte de la manera en que se comunican las acciones que se tienen preestablecidas para afrontar una situación, teniendo en cuenta la percepción de la organización.

Objetivos

Mostrar que se reconoce la magnitud del acontecimiento (suele exigirse a una empresa que demuestre hasta qué punto es capaz de tomar una posición a la altura de los desafíos y se espera de ella una reacción excepcional.)

Comunicar sobre todas las medidas concretas que se han tomado, a fin de demostrar que la empresa se ha hecho cargo de la situación.

Informar de manera precisa el riesgo que presenta o no la situación con base en los primeros hechos.

“Si la empresa no asume posiciones claras, otros lo harán sin mucho esfuerzo. Si no se proporciona información, otros formularán sus hipótesis y ofrecerán sus propios datos.” (Libaert, 2005, pág. 272)

Conservar el control sobre la información ofrecida y sobre las percepciones de los actores de la crisis.

Clases de Mensajes

Los mensajes poco claros o arrogantes ofrecerán de inmediato indicaciones erradas sobre la gestión de la empresa para enfrentar la crisis.

Los mensajes de fondo se deben ir implementando a medida que evoluciona la crisis.

Los mensajes de urgencia son primordiales pues reflejan la inmediatez de una organización.

Los mensajes que dejan constancia de la posición oficial de la institución.

Los mensajes que informan los acontecimientos y datos precisos de la situación.

Los mensajes que se incorporan paulatinamente, a medida que transcurre la crisis.

Estos mensajes son complementados con acciones comunicacionales previamente establecidas.

La organización debe ser la que tome el mando de la situación, debe apersonarse de la crisis, controlándola y haciéndole saber a su público que está a cargo de ella.

Acciones

Elaborar una lista de los directos e indirectos implicados, la cual permita identificar a los involucrados en la crisis.

Aliarse con ONG, asociaciones, universidades locales y nacionales siempre y cuando sea pertinente para que estas puedan ser interlocutoras y brinden apoyo.

Tener claro el sistema de comunicación que la Universidad de Manizales implementa para garantizar el flujo de información durante la crisis.

Realizar carpetas con el respectivo brochure de la UM.

Elaborar formatos de comunicados de prensa, cuestionarios de posibles preguntas posibles respuestas.

Construir una bitácora con fechas exactas y el transcurso de la crisis que contenga el responsable de cada situación, mensajes y decisiones tomadas.

Herramientas

La conferencia de prensa: En el momento que la crisis presente algún avance o se evidencie algún hecho importante para decir.

El comunicado de prensa: Se adecua para la realización de preguntas e interpretación es decir el comunicado se envía a personas claves, con ideas claras y concisas.

Qué se Debe Hacer para Gestionar la Comunicación en Momentos de Crisis

Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible

Emitir un mensaje único y no apresurarse a dar un mensaje errado por presiones externas.

Determinar el formato de comunicación que se debe utilizar en cada caso específico (boletín de prensa, rueda o conferencia de prensa, reuniones con medios de

comunicación o representantes de los gobiernos nacional, regional o local, comunicación a través de redes sociales).

Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios de comunicación de la ciudad y de la región para comprobar el alcance de la crisis.

Una vez dada la crisis, el profesional en comunicación debe tener a la mano un manual de crisis que establecerá los mecanismos básicos para abordar la situación.

Qué No se Debe Hacer en Caso de Crisis

Informar sin el conocimiento previo y sin la aprobación de rectoría.

Hacer declaraciones públicas sin preparar previamente las intervenciones.

Comunicar solo a los medios de comunicación cercanos a la entidad.

Mentir sobre información crucial

Mostrar falta de control y arrogancia

Ser insensibles ante las implicaciones emocionales de los afectados y sus familias.

Conformación del Gabinete de Crisis

La Universidad de Manizales debe contar con un comité de crisis, encargado de estudiar cada una de las situaciones desafortunadas a las cuales se pueda ver enfrentada la

organización, así como de definir las declaraciones o y los mensajes que se van a transmitir.

Quiénes Hacen parte del Gabinete

Rector (lidera el comité)

Vicerrector

Profesional de Comunicaciones

Profesional de Gestión Humana

Directores de cada dependencia

Profesional de Sistemas y Telecomunicaciones (garantizar que los canales de comunicación estén disponibles y funcionando)

Vocero

José L. Piñuel en su libro “Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones” estipula las actitudes en caso de crisis

Actitudes en Caso de Crisis

Actitud del silencio. No se reacciona ni se responde a las acusaciones. Si se decide hablar al respecto, se hace lo menos posible. Esta es una actitud válida siempre y

cuando se tenga una razón para guardar silencio; ej: se están buscando pruebas o documentos para aclarar la situación, no se tiene la información correcta ni completa, aún no hay nada que respalde o niegue lo que se dice, no se sabe a ciencia cierta de quién es la culpa. En ocasiones el silencio también es una respuesta.

Actitud de la negación. La organización niega el incidente y rechaza que se le dedique algún interés o tiempo. Esta es una decisión correcta, siempre y cuando se tenga la certeza de que no hay responsabilidad en lo sucedido y se cuente con las pruebas requeridas para demostrarlo.

Actitud de transferencia de responsabilidades. Se intenta hacer que un tercero asuma la responsabilidad de lo sucedido, con el fin de proteger el nombre de la empresa. Esta actitud es la correcta siempre y cuando esté claro que la organización no tiene ninguna culpa y pueda demostrar que otros son los responsables.

Actitud de la confesión. Se reconocen las propias responsabilidades y se asumen los efectos que la situación pueda desencadenar. La organización se presta a colaborar plenamente con los afectados (en caso de que los haya) y con los medios de comunicación, con el único fin de dar un correcto desenlace a la crisis.

Actitud de la discreción controlada. Se va soltando información “a cuenta gotas”. El ritmo en que esta es entregada, depende tanto de la preparación interna de los voceros para asumir la situación, como de la dinámica que lleve la crisis, así como de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores.

Qué Hacer para Enfrentar una Crisis desde la Comunicación

Estas son algunas decisiones que pueden ayudar a los voceros de la Universidad de Manizales a afrontar una situación incómoda:

Reconocer que algo en la organización no están bien. Identificar las causas y buscar posibles soluciones, en estos casos es conveniente buscar acompañamiento de profesionales que puedan ayudar a solucionar el problema.

Estudiar la organización desde todos los puntos y no verla sólo desde el área afectada. Una organización es un conjunto y como tal depende de todo un equipo.

Una asesoría integral a tiempo es una buena alternativa para salir de las crisis.

La toma de decisiones oportunas y el buen acompañamiento de un grupo experto puede asegurar el buen futuro y el bienestar de la entidad.

Crisis Interna con los Funcionarios de la Entidad

Es necesario un manejo adecuado de la comunicación a nivel interno y externo para mantener una imagen adecuada y sólida de la institución.

Escuchar y examinar de forma permanente a los colaboradores internos para indagar su situación en el ambiente laboral y detectar posibles focos de crisis entre ellos.

En época de crisis la comunicación interna juega un papel importante porque se debe mantener el entendimiento, la solidaridad y la confianza entre todos los niveles de la organización resaltando los valores institucionales.

Los empleados pueden establecer la forma de encarar la crisis sin olvidar que el trabajo en equipo es la base para el progreso de la organización.

Para prevenir una crisis en la comunicación de los funcionarios de la Universidad de Manizales es importante tener en cuenta aspectos como:

Taller inductivo a colaboradores, administrativos y directivos para que conozcan en detalle el funcionamiento de la entidad.

Talleres informativos, pedagógicos y formativos como estrategias comunicativas que se deben aplicar en las diversas áreas para preparar a los colaboradores y que estos posibiliten la reducción de una crisis.

Organizar un comité de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis conformado por el rector, vicerrector, los directivos y los coordinadores de cada dependencia; que sean claves en el proceso de afrontar momentos de adversidad y que conozcan ampliamente el funcionamiento de la Universidad de Manizales, para que puedan gestionar la comunicación empresarial hacia el entorno y la comunidad en general de manera eficiente.

Como Actuar en Caso de que Esto Suceda

Es importante tener en cuenta los comentarios de todos los colaboradores, administrativos y directivos, especialmente aquellos que ofrecen propuestas para mejorar.

Las encuestas, buzón de sugerencias, el diálogo, la convivencia y las integraciones deben ser permanentes para tener una mejor comunicación entre todos los funcionarios; y de esta manera los directivos puedan conocer puntos de vista sobre lo que les agrada y lo que desean mejorar en la institución.

Comunicar oportunamente la información actualizada y relevante a todos los colaboradores, administrativos y directivos de la UM para evitar rumores.

Se puede ser líder en todo lo que se hace, en cualquier situación de crisis debe haber alguien que lleve la batuta para poder orientar a los demás integrantes de la universidad.

Incentivar periódicamente a los funcionarios ayuda a que éstos se sientan motivados para desarrollar su trabajo en un ambiente laboral ameno.

Bibliografía

Consultado el día 13 de mayo de 2015 en la página web de la Universidad de Manizales, 2015, http://www.umanizales.edu.co/?page_id=2261

Costa, J. (1999) La comunicación en acción. Ediciones Prados: Barcelona

Definición de comunicación, 2015, <http://definicion.de/comunicacion/#ixzz3atxewLhg>

Elías, Joan. Mascaray, José. (1998). Más allá de la comunicación interna. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000 S.A

Fernández Collado, Carlos. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.

González López, Luis (1998). Comunicación Organizacional. Manizales: Centro Editorial Universidad de Caldas.

González López, Luis. (2012). Caminos y desafíos. Manizales: Editorial Blanecolor Ltda.

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. México: Red tercer milenio S.C

Jaume Fita Trias, Comunicación en programas de crisis, Prólogo de Jordi Xifra, Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona 1999

Libaert, Thierry. (2005). El plan de comunicación organizacional. (1ra) México DF: Editorial Limusa, S.A.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Ed. Universidad de Salamanca: Salamanca

Memorias, II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Coordinadora de edición Martha Amalia Vargas, Santiago de Cali, Colombia 1993

Piñuel, José L. (2002). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis.

Sinisterra, A.; Pérez L.H.; Rojas A.; Vargas M.A.; (1993). *II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Memorias*. Cali: Printex Impresores

Véliz Montero, Fernando. (2014). *Comunicación Organizacional. Nuevas preguntas para nuevos desafíos*. Quito Ecuador: Editorial Quipus

ANEXO A. Encuesta Universidad de Manizales.

Estimado funcionario de la Universidad de Manizales, de manera respetuosa le solicito resolver la siguiente encuesta con el fin de establecer el grado de conocimiento que tiene sobre los procedimientos ante una eventual crisis interna en la UM (Este instrumento tiene fines académicos y es un insumo importante para realizar el trabajo de grado de la Especialización en Comunicación Organizacional)

¿A cuál categoría de funcionario de la Universidad de Manizales pertenece usted?

Directivo

Administrativo

Docente de planta

Docente catedrático

¿Cuánto tiempo hace que está vinculado con la institución educativa?

a. Menos de un año b. Entre 1 y 3 años c. Más de 3 años

¿Está usted en capacidad de identificar diferentes situaciones de crisis, en la Universidad de Manizales?

SI _____ NO _____

¿Tiene usted conocimiento del rol que debe asumir en una situación de crisis interna?

Siempre

Casi siempre

Eventualmente

Casi nunca

Nunca

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un protocolo de crisis?

SI___ NO___

En caso de conocer de la existencia de los protocolos, ¿Usted los socializa con las personas de su entorno inmediato?

SI___ NO___

¿Considera usted importante contar con un manual de procedimientos para ser aplicado en situación de crisis en la Universidad de Manizales?

SI___ NO___

Si existiera un manual para ser aplicado en caso de crisis, considera importante que sea socializado ampliamente.

SI___ NO___

Sinceros Agradecimientos.

ANEXO B. Entrevista Comunicaciones

Nombre completo: Erika García Valencia

Profesión: Comunicadora Social y Periodista, Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas

Cargo: Directora de Comunicaciones

¿Qué crisis se han presentado anteriormente en la Universidad de Manizales?

R/ Cuando se conformó la Asociación Sindical de Administrativos (Asoden)

¿Quién ha sido el encargado de afrontar dichas crisis? ¿Cómo se han manejado?

R/ La División de Desarrollo Humano y Rectoría son las áreas encargadas de afrontar las crisis. En el momento que se presentó esta crisis y desde mi percepción como empleada (en ese entonces) trabajando en el área de Mercadeo institucional, considero que hubo desinformación, se generó rumor, incertidumbre y no recuerdo bien si se emitieron comunicados con información oficial frente a esta situación.

¿Quiénes son considerados líderes en la Universidad?

R/ Directores de las diferentes dependencias y los que hacen parte de estamentos institucionales, académicos y estudiantiles.

¿Existe un comité de crisis? ¿Quiénes lo conforman?

R/ No existe un comité de crisis

¿Quién representa a la Universidad de Manizales a nivel, local, regional y nacional?

R/ El Rector delega a la persona acorde con el tema

¿Quién es la persona encargada de hablar ante los medios de comunicación en representación de la institución?

R/ El Rector o la persona a quien delegue

¿Quiénes conforman el área de comunicaciones de la UM?

R/ 3 profesionales de Comunicación Social y Periodismo, 1 practicante de Comunicación Social y Periodismo, 1 pre practicante de Comunicación Social y Periodismo, 1 Tecnólogo Informático.

¿Qué otras dependencias de la institución son apoyadas por el área de comunicaciones?

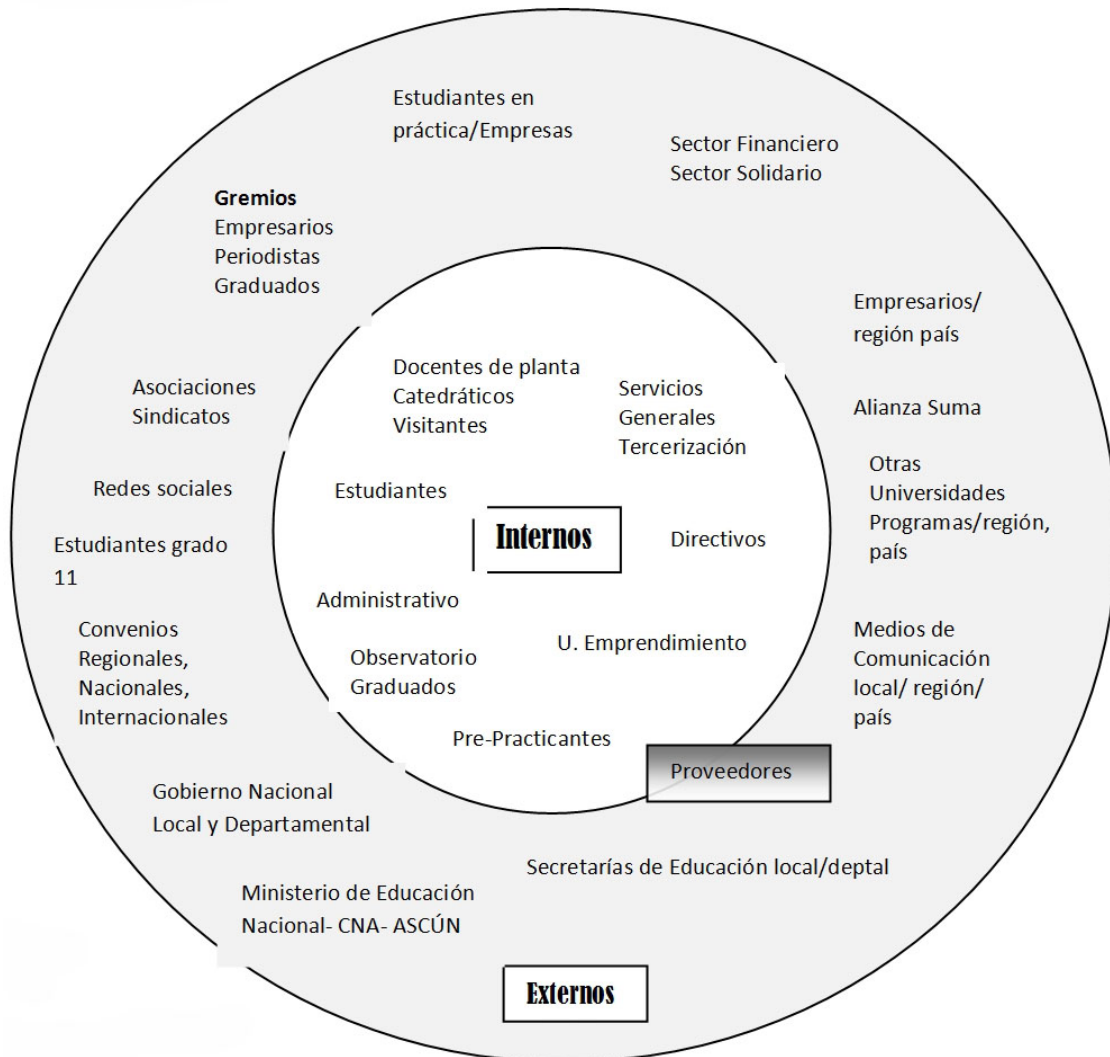
R/ Todas las dependencias son apoyadas por la Dirección de Comunicaciones.

¿Cuáles son las dependencias de la universidad?

División de Desarrollo Humano, Dirección de Docencia, Dirección de Investigaciones y Posgrados, Dirección de Comunicaciones y Mercadeo, Dirección Administrativa y Financiera, Admisiones, Control y Registro Académico, Centro de Información y Biblioteca, Tecnologías de la Información, Departamento de Idiomas, Dirección de Proyección Social, Departamento de Humanidades, Cedum, Rectoría, Vicerrectoría, Secretaría General, Planeación, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultades de Ciencias de la Salud.

¿Cuáles son los públicos internos y externos de la UM?

Grupos de interés: (*Stakeholders*)



Fuente: García Valencia, Érika.

¿El área de comunicaciones de la Universidad tiene un plan de comunicación a nivel interno? ¿Cuál es?

El plan de comunicación interna contempla estrategias como:

Socializar el direccionamiento estratégico de la Universidad a los diferentes públicos internos

Soportar los procesos comunicacionales de las dependencias de la Universidad.

Crear redes de comunicación al interior de la Institución.

Mantener y optimizar plataforma de medios institucionales.

Implementar un sistema de auditoría de las comunicaciones.

Realizar Investigaciones y diagnósticos de Comunicación que permitan implementar nuevas estrategias dirigidas a nuestros públicos internos.

Construir lineamientos protocolarios que generen unidad en la proyección de la imagen institucional.

¿Por qué medios se les emite información a los funcionarios de la institución y cada cuanto lo hacen?

Mecanismos internos de divulgación:

-UM al Día: boletín informativo dirigido a público interno (estudiantes, docentes, administrativos y egresados), y externo (medios de comunicación).

- Infórmate UManizales: correo enviado a toda la comunidad universitaria con información correspondiente a eventos, actividades o convocatorias de interés exclusivamente interno que no sean de noticias y a eventos, actividades o convocatorias externas de interés interno.

- Carteleras digitales: herramienta de publicidad que sirve para difundir todos los eventos, campañas y en general información institucional a toda la comunidad universitaria.

¿Los funcionarios son receptivos con la información que reciben y aportan sus opiniones al respecto?

Con el nuevo boletín informativo UM al Día y el correo Infórmate UManizales implementados desde el semestre pasado, los funcionarios y en general la comunidad universitaria, han sido muy receptivos con la información y noticias institucionales que se envían diariamente ya que algunos empleados nos han dicho en forma verbal que les ha gustado la nueva estructura del envío de noticias, de igual forma, realizamos visitas a los salones de los diferentes programas académicos de la Universidad para conocer la opinión de los estudiantes frente a este nuevo medio de difusión interna, también hacemos el mismo ejercicio de retroalimentación con dependencias y facultades.

ANEXO C. Entrevista Gestión Humana.

Nombre completo, profesión y cargo:

Gloria Stella Arango psicóloga directora de la división de desarrollo humano

¿Cómo está conformada el área de gestión humana?

Dependencia	Talento humano
Apoyo estudiantil	Un profesional coordinador t.c. Ciencias sociales: psicólogo o trabajador social
Acompañamiento	Tres psicólogos t.c. Un educador
Capellanía	Un medio tiempo capellan
Extensión cultural	Un profesional coordinador t.c. 15 instructores 6 horas semanales promedio c/u
Deportes	Un profesional coordinador t.c. Un profesional gimnasio aparatos t.c. Un profesional medio tiempo aerobicos Instructores
Servicio médico	1.5 médico 1 auxiliar de enfermería t.c. 1 enfermera profesional m.t.
Zona de orientación universitaria	Un profesional
Contratación	Un profesional abogado Derecho laboral
Nómina	Un analista de personal t.c.
Psicología organizacional	Un psicólogo t.c.
Bienestar laboral	Un profesional ciencias sociales t.c.
Salud ocupacional	Un profesional especialista t.c.
Cultura y cambio organizacional	Un profesional
Director	Un profesional t.c.
Personal de apoyo	Cinco auxiliares

¿Existe un comité de crisis? ¿Cómo está integrado?

No existe

¿Qué crisis se han presentado anteriormente en la Universidad de Manizales?

En la universidad se han presentado algunos problemas no todos conducen a crisis como;

Cambio de la alta dirección

Manejo del talento humano

Conformación de agremiaciones

Despedida de algún compañero

¿Cómo la afrontaron y que papel jugó el área de gestión humana?

1. **Sin miedo al rechazo:** A quien les causa miedo el rechazo, cosa que viene ligada al autoestima de cada persona, y no deja analizar más allá las críticas que pueda recibir. Para poder controlar y actuar positivamente ante las mismas es necesario conocer lo que tiene como fortaleza y cuáles son sus debilidades como empresa, para poder recibir con propiedad cada comentario, y dar o no la razón a quien hace la crítica.

2. **Actuar con inteligencia:** Es importante saber actuar con autonomía emocional, frente una situación de crisis laboral, así podrá demostrar firmeza y flexibilidad de recibir críticas buenas y malas. Recuerde que eso no puede incurrir en el comportamiento dentro

la empresa, hay que pensar el nuevo para para mejorar cada situación donde se evidencie una crisis.

3. **No todos están contigo:** En las empresas es probable que al 50% no están de acuerdo contigo, sea cuál sea el motivo queda en juicio de ellos, cosa que no tiene que darle importancia, porque no se trata de ir complaciendo ni darles gusto a los demás. Sin embargo lo que si resulta fundamental es saber como recibir comentarios, para crecer profesionalmente y en lo personal; dando lugar a la evolución de la empresa.

¿Cómo el área de gestión humana integra las dependencias de la Universidad de Manizales? Es decir qué métodos utiliza para conocer las falencias, los roces entre compañeros, y que hace para velar por un buen clima organizacional entre todos los colaboradores de la institución educativa.

La universidad de Manizales tiene dos mecanismo para conocer los problemas de personal una es la aplicación de los factores de riesgo laboral en el cual se detectan los problemas relacionados con el clima laboral si tenemos en cuenta que en la actualidad los Factores de Riesgos Psicosociales intralaborales en la universidad ha sido un tema explorado desde los procesos de investigación, Adicional a esto el marco jurídico de la seguridad social y la salud ocupacional en nuestro país ha generado que los investigadores den una mirada a este tema.

El Ministerio de la Protección Social por medio de la resolución 2646 de 2008 “establece disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación,

prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”; teniendo en cuenta esta resolución y los datos arrojados en los formatos de la batería en la categoría intralaboral, Toda la normatividad que se ha generado en Colombia relacionada con la salud ocupacional y la prevención de enfermedades en el mundo del trabajo, ha conllevado a que la universidad no se quede por fuera de los procesos de cambios que se vienen generando en la materia. Como consecuencia de los importantes cambios en la universidad y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y seguridad en el trabajo (OSHA, 2007 tomado de la investigación FRP, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas).

La universidad es cada vez más flexible y cambiante, los factores psicosociales han empezado a despertar interés como objeto de estudio, debido a que la salud de los trabajadores es relevante desde la concepción de modernidad que tiene administración en la cual el ser humano juega un papel protagónico en la generación de valor agregado universidad.

El segundo aspecto es el estudio del clima laboral Cuando hablamos de "clima laboral" nos estamos refiriendo al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que de una u otra manera influye en la satisfacción de los empleados lo mismo que en la productividad.

El clima laboral no solo es un ambiente etéreo sino que está relacionado con el "saber hacer" de todos los colaboradores empezando por el directivo y su relación con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los equipos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es de tener en cuenta que la universidad realiza estos estudios a través de su cultura y con sus sistemas de gestión, proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, en el cual forman parte elementos tales como las políticas de personal y de talento humanos, la comunicación, las relaciones interpersonales, el direccionamiento estratégico, la motivación, la formación como se estimula entre otros.

Para la universidad de Manizales es importante tener en cuenta que mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se han evaluado son los siguientes:

Toma de Decisiones: El cual mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto

es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

La ergonomía: Que son las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Relaciones con Jefes: Mide la capacidad de los jefes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones interpersonales: Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la

confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Sentido de pertenencia: Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Procesos: La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Sistema de estímulos: Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Salarios: El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación

de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Equidad: La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

¿Qué acciones se tienen pensadas para realizar este año, para prevenir crisis entre funcionarios?

Todos los años se trabaja con un plan de desarrollo en el cual se tienen en cuenta los resultados de los estudios de clima y factores de riesgo psicosocial.

ANEXO D. Encuesta a Periodista.

Nombre: Jorge Humberto Aguilera

Profesión: Periodista, Especialista en Metodología de la Investigación, Magíster en Psicología y Doctorado en Comunicación Estratégica.

¿Cómo afecta una situación de crisis a una organización?

Respuesta: Destruye la capacidad de gestión, de hecho puede hacer que la organización desaparezca.

¿Porque y para qué es importante que las organizaciones tengan un manejo estratégico en situaciones de crisis?

Respuesta: Porque corren el riesgo de desaparecer, si no se maneja la situación de crisis puede empeorar y bloquear a tal punto la capacidad de respuesta de gestión de la organización que deja de ofrecer sus servicios.

¿Qué elementos son primordiales a la hora de presentarse una crisis interna en una organización?

Respuesta: Yo, generalmente comenzaría por unas matrices de riesgo hay que ver que lo más importante es lograr preveer una situación de crisis, si se ha presentado ya la situación de crisis, es decir se está en una situación de choque se hacen dos preguntas

fundamentales: ¿Qué es lo peor que puede suceder en ese momento? ¿Qué es lo mejor que puede suceder en ese momento? A partir de esto se realizan dos estrategias. Una para evitar que las peores condiciones tomen curso y otra para procurar que las mejores condiciones tomen curso.

¿En qué consiste el método yes?

Método de mejoramiento de la comunicación organizacional que incluye procedimientos de comunicación por indicadores y formación en inteligencia emocional para el liderazgo y el trabajo en equipo.

Respuesta: Consiste en poder identificar varios escenarios en donde desde las competencias se mejore la capacidad de comunicación de la organización; es un método para estructurar comunicaciones lo que se hace es poder definir cuáles son los objetivos, cuáles son las audiencias, cuáles serían las políticas, cuáles serían los protocolos y sobre esto cuales serían los referentes de prevención y choque.

¿Cuál es la relevancia de la inteligencia emocional, para que se den los procesos de liderazgo y trabajo en equipo?

Respuesta: La inteligencia emocional facilita los procesos de comunicación porque reduce los temores y las conductas reactivas al evitar esto, lo que se va lograr es que las personas interactúen de una forma más constructiva y se mejoren los procesos de

comunicación al quitar ruidos emocionales y generar escenarios más participativos y de colaboración en los miembros de la organización.

¿Cuál es el concepto de crisis de Jorge Aguilera?

Respuesta: Crisis, es una situación que esta por fuera de lo planeado en la organización y que tiende a afectar la dinámica de gestión entonces lo que va a suceder es que puede amenazar la capacidad de la organización para ofrecer los servicios o los productos que generalmente ofrecería en una situación normal.

De acuerdo a su conocimiento y experiencia, ¿cómo ve usted a Colombia frente al manejo de crisis en las organizaciones?

Respuesta: Desde la referencia internacional en Colombia nos ven muy buenos para afrontar situaciones de crisis, de hecho culturalmente nos hemos vuelto hábiles a la hora de resolver que es lo que se necesita a la hora de una situación de crisis, lo que menos se requiere en una situación de crisis son las conductas reactivas que es donde la persona lejos de resolver o se bloquea o inicia un nuevo conflicto afortunadamente yo creo que lo que nos dejó de aprendizaje es que nos hemos vuelto mucho más propositivos, más enfocados en resolver las situaciones que en agravarlas.



Jorge Hernán Hoyos O.
Desde 1985

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 886 2759
Cel. +57 (310) 842.2529
Manizales, Colombia

datos@datosydatos.com