



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bachelor in Global
Communication / Grado en
Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

**La comunicación
interna
de la Universidad
Pontificia Comillas
durante la crisis
de la COVID-19**

Estudiante: Paula García Baraibar

Directora: Prof. Sonia Aránzazu Ferruz González

Madrid, mayo 2021

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. Introducción. | 5 |
| 2. Finalidad y motivos. | 6 |
| 3. Objetivos. | 7 |
| 4. Metodología. | 8 |
| 5. Estado de la cuestión. | 10 |
| 6. Marco teórico. | 13 |
| 6.1 Acotación del concepto de crisis. | 13 |
| 6.2 Tipos de crisis de comunicación. | 14 |
| 6.3 Etapas de una crisis de comunicación. | 15 |
| 6.4 Gestión de la comunicación de crisis. | 16 |
| 6.4.1 Ejecución de un plan de comunicación interna de crisis. | 16 |
| 6.4.2 Errores comunes en una comunicación de crisis. | 16 |
| 6.4.3 Principios para una comunicación de crisis efectiva. | 18 |
| 6.4.4 El papel de las redes sociales en una comunicación de crisis. | 19 |
| 6.4.5 La comunicación interna de crisis en universidades. | 20 |
| 7. Análisis y discusión. | 22 |
| 7.1 Situación de la COVID-19. | 22 |
| 7.2 Presentación de la Universidad Pontificia Comillas (UPC). | 23 |
| 7.3 Comunicación interna / externa de la UPC. | 24 |
| 7.4 Resultados de la investigación. Plan de comunicación de crisis de la UPC con sus públicos internos y valoración de estos. | 28 |
| 7.4.1 Objetivos del plan de comunicación. | 29 |
| 7.4.2 Público objetivo. | 29 |
| 7.4.3 Mensajes, canales y tiempo. | 30 |
| 7.4.4 Control del plan. | 36 |
| 7.4.5 Valoración sobre el plan de crisis de la UPC por parte del DIRCOM. | 36 |
| 7.4.6 Valoración sobre el plan de crisis de la UPC por parte de los públicos internos. | 37 |
| 8. Conclusiones. | 44 |
| 9. Referencias. | 51 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA Nº 1: PÁGINA WEB DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. | 24 |
| FIGURA Nº 2: BLOG DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, COMILLAS CONTIGO. | 25 |
| FIGURA Nº 3: PUBLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS EN INSTAGRAM. | 26 |
| FIGURA Nº 4: VÍDEO TESTIMONIO DE UNA ALUMNA EN EL CANAL DE YOUTUBE DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. | 26 |
| FIGURA Nº 5: REVISTA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS DE MAYO 2020, ESPECIAL COVID-19. | 28 |
| FIGURA Nº 6: GRÁFICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS ACERCA DEL NÚMERO DE CORREOS ELECTRÓNICOS EMITIDOS. | 39 |
| FIGURA Nº 7: GRÁFICO DE LA VALORACIÓN DE LOS ALUMNOS SOBRE EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS. | 40 |
| FIGURA Nº 8: GRÁFICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PROFESORES ACERCA DEL NÚMERO DE CORREOS ELECTRÓNICOS EMITIDOS. | 42 |
| FIGURA Nº 9: GRÁFICO DE LA VALORACIÓN DE LOS PROFESORES SOBRE EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS. | 43 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1. COMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS CON SUS PÚBLICOS INTERNOS DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19. | 31 |
|---|----|

1. Introducción.

Nadie se esperaba que la COVID-19 (también conocida como «coronavirus») nos llegase a afectar de manera significativa. Sin embargo, puesto que no la vimos venir, nos impactó tanto que, en marzo de 2020, Isabel Díaz Ayuso, la presidenta de la Comunidad Autónoma de Madrid, tuvo que cerrar los centros educativos de la región debido al descontrol de la pandemia. Esto no solo afectó a los colegios, sino a todos los niveles educativos que existen, según indicó el comunicado de prensa emitido por el Gobierno regional (Comunidad de Madrid, 2020). Este anuncio provocó mucho estrés y preocupación en muchos alumnos, profesores y familias, quienes necesitaban una respuesta rápida por parte de sus centros acerca de lo que iba a pasar con las clases académicas.

Entre esos centros se encontraba la Universidad Pontificia Comillas que, ya días antes del cierre de colegios y universidades, informó acerca de esta nueva crisis sanitaria. Tras el cierre de los centros académicos y el decreto del Estado de Alarma por parte del presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, la universidad desempeñó una importante función de comunicación con los públicos internos, porque tanto los profesores como los alumnos (entre otros grupos) necesitaban saber qué iba a pasar y cómo se iba a gestionar esta crisis. No solo querían saber qué iba a pasar con el fin del curso académico 2019/20, sino también lo que iba a suceder con el nuevo curso 2020/21 que comenzaría en septiembre. Por este motivo, la universidad se organizó y, a través de diversos canales, fue proporcionando información a sus públicos internos sobre la gestión de la nueva crisis sanitaria, para que así no estuvieran desinformados y, en consecuencia, tuviesen una mala imagen de la organización.

Y esto es precisamente de lo que trata este Trabajo de Fin de Grado (TFG); este trabajo explica el plan de comunicación de crisis que implementó la universidad, en concreto, la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, con el Personal Docente e Investigador (PDI) y alumnado durante el año 2020. Se realiza este TFG con la intención de conocer el plan de comunicación que siguió la universidad durante los meses de la crisis COVID-19, para así medir su efectividad. Otros objetivos más específicos, mencionados más adelante, tienen que ver con la cantidad de información emitida al

público, la calidad de los mensajes transmitidos, los canales de comunicación utilizados y la valoración general del público.

Para ello, el trabajo cuenta con una parte teórica y otra empírica. En la primera parte, se explica el concepto de crisis en el ámbito de la comunicación, se mencionan los tipos de crisis, se habla de las etapas de una crisis y de qué hay que hacer en cada una de ellas y, finalmente, se profundiza en la gestión de la comunicación de crisis, centrándose en la comunicación interna (tanto en universidades como en otras organizaciones) y en el papel de las nuevas tecnologías. Mientras que, en la segunda parte, se realiza un análisis de los datos obtenidos a partir de dos encuestas que se llevaron a cabo a principios del curso 2020/21. Una de las encuestas está dirigida al responsable de comunicación institucional de la Universidad Pontificia Comillas, Carlos Sánchez de la Cruz, y la otra está orientada a los públicos internos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la universidad (profesorado y alumnado).

2. Finalidad y motivos.

Una de las razones por las que se ha elegido este tema se debe a que, durante el confinamiento, muchos estudiantes de otras universidades españolas se quejaban de la falta de comunicación por parte de sus centros educativos. Esto me llamó la atención, porque pensé que mi situación era totalmente distinta y, para poder confirmarlo, me propuse investigar la comunicación de crisis que estableció la institución con el profesorado y alumnado en el año 2020 durante la crisis de la COVID-19. En este sentido, la investigación llevada a cabo resulta importante, dado que puede ser de utilidad para la institución. Con este TFG el centro académico puede conocer la opinión pública respecto al plan de crisis y a la comunicación que han establecido y, de esta manera, mejorar su relación con los públicos internos.

Asimismo, también espero adquirir más conocimientos de comunicación interna de crisis en el ámbito educativo, ya que me interesa trabajar en el futuro en el departamento de comunicación de alguna institución educativa. La investigación de la comunicación en el ámbito educativo es de suma importancia, porque permite a los centros académicos poder comunicarse debidamente con los alumnos, profesores y familias. Si se comunica de manera apropiada, el público obtiene una imagen positiva del

colegio o universidad y, en consecuencia, seguirá depositando su confianza y su lealtad con dicha institución académica. De ahí que quiera hacer mi Trabajo de Fin de Grado sobre la comunicación interna de crisis de la Universidad Pontificia de Comillas.

3. Objetivos.

Objetivo general

Este trabajo pretende analizar la estrategia de comunicación interna que la Universidad Pontificia Comillas implementó con los miembros de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, en concreto con docentes y alumnos, durante la crisis de la COVID-19, desde su inicio hasta finales del año 2020.

Objetivos específicos

Se persiguen los siguientes objetivos específicos:

a) **Conocer los pilares de la estrategia de comunicación implementada a partir de una entrevista con el responsable de comunicación de la institución.**

- Preguntas de investigación:
 1. ¿Con qué instrumentos o personal se contó para elaborar el plan de crisis? ¿Tenían algún escenario diseñado antes del cierre de centros educativos en Madrid?
 2. ¿En qué consistían los objetivos de comunicación de esta estrategia de comunicación de crisis? ¿Se cumplieron tales objetivos?
 3. ¿Cómo miden la eficacia de los mensajes a los públicos internos?
 4. ¿Cómo se han tratado las noticias falsas, los rumores y/o los asuntos más sensibles o generadores de posibles crisis?

b) **Conocer la actividad de comunicación con los públicos internos (PDI y alumnado).**

- Preguntas de investigación:
 1. ¿Cuál ha sido la frecuencia de envíos de información?
 2. ¿Ha sido similar en todos los públicos internos?
 3. ¿Cuáles han sido los canales más utilizados?

4. ¿Cómo han percibido los públicos que ha sido la actividad de comunicación en términos de cantidad, frecuencia, canales y formatos utilizados?
5. ¿Hay diferencias en la percepción de los distintos públicos? ¿Por qué?

c) Definir los distintos temas de las comunicaciones enviadas a los públicos durante la crisis de la COVID-19.

- Preguntas de investigación:
 1. ¿Cuáles han sido los temas sobre los que se han hecho mayor hincapié en las comunicaciones con los públicos internos?
 2. ¿Cuál ha sido el tono que ha utilizado la universidad para comunicar acerca de un tema tan sensible como el analizado?
 3. ¿Cuál ha sido la percepción de los públicos respecto a la calidad de la información, a los temas presentados y al tono utilizado?
 4. ¿Hay diferencias en cuanto a percepción entre los distintos públicos? ¿Por qué?

d) Analizar la interacción de los públicos con los mensajes emitidos en los diferentes canales de comunicación

- Preguntas de investigación:
 1. ¿Cuán de útil les resulta la información provista en la página web y el blog institucional?
 2. ¿Cuán de útiles fueron los mensajes emitidos por correo electrónico?
 3. ¿Las redes sociales les aportaron información nueva y útil o, por el contrario, sirvieron para reforzar los mensajes emitidos en otros canales?

4. Metodología.

Para llevar a cabo la parte de análisis y discusión de este trabajo y para sacar las conclusiones finales, se ha realizado una investigación de metodología mixta. Se ha optado por esta investigación para poder conocer en profundidad la opinión de los públicos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales respecto a la comunicación de crisis de la Universidad Pontificia Comillas y cómo esto se correlaciona con la gestión de

la crisis por parte de la universidad. Para ello, este trabajo se ha servido de una encuesta para recoger datos y medirlos sistemáticamente y, con ellos, inferir conclusiones respecto a las opiniones más compartida, y de una entrevista en profundidad (realizada a través de un cuestionario *online*) para conocer la gestión interna de la crisis. También interesaba saber las razones por las cuáles a los públicos internos les ha gustado más o menos el plan de comunicación de la universidad; si los motivos negativos tienen que ver con la lentitud de la emisión de mensajes o con la cantidad de correos emitidos, entre otros aspectos. Por un lado, la entrevista se realizó al responsable de comunicación de la universidad; distribuida el día 21 de octubre de 2020 a través de correo electrónico. Y, por otro lado, la encuesta se distribuyó a los públicos internos entre el 12 y el 31 de octubre de 2020 a través de Whatsapp y el correo electrónico a diversos contactos. A continuación, se explican ambos cuestionarios con detenimiento.

a) Una entrevista individual a Carlos Sánchez de la Cruz, responsable de comunicación de la Universidad Pontificia Comillas, que consta de veintitrés preguntas (once abiertas y doce cerradas) que han permitido conocer en profundidad el plan de comunicación de crisis seguido por la universidad. En dicho cuestionario, se preguntó acerca del Comité de Crisis, el Manual de Crisis, los objetivos de la campaña de comunicación, los temas y los mensajes principales transmitidos a los profesores y alumnos, el tono empleado en las comunicaciones, los canales usados, la frecuencia de envíos de información a los públicos internos, el manejo de los rumores y noticias falsas sobre la COVID-19 en la universidad y sobre el control de la efectividad del plan.

b) Una encuesta abierta a los públicos internos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (PDI y alumnado) que también cuenta con veintitrés preguntas (cuatro abiertas y diecinueve cerradas); estas han permitido conocer la opinión pública respecto al plan de comunicación de crisis seguido por la universidad. Participaron cuarenta y cuatro alumnos y veintiocho profesores (de los cuales, seis de ellos no eran de la Facultad CIHS; realizaron la encuesta por error). En esta encuesta, se pidió tanto a los alumnos como a los profesores su opinión sobre el plan de crisis que adoptó la universidad y sobre la comunicación de la universidad con respecto a la suspensión de clases presenciales en marzo, a la vuelta a clase en septiembre y al protocolo COVID en el nuevo curso académico 2020/21. También se les preguntó acerca de los canales que más han utilizado para recibir información sobre el tema (correo, redes sociales, revista digital...),

el tono empleado por la universidad en sus comunicaciones y la frecuencia de envíos de información por parte de la institución.

Este estudio se ha centrado exclusivamente en profesorado y alumnado por las siguientes razones. En primer lugar, debido a los límites de extensión que conlleva un Trabajo de Fin de Grado. En segundo lugar, por la dificultad de distribuir la encuesta entre el Personal de Administración y Servicios. Y, en tercer lugar, por la capacidad de influencia en términos de comunicación y reputación que tienen alumnos y profesores. Los alumnos tienen un gran potencial de influir en futuros estudiantes y familias; mientras que los profesores desempeñan un papel fundamental en la calidad de la docencia e investigación, que es de lo que, al fin y al cabo, se encargan las universidades.

5. Estado de la cuestión.

Vivimos una situación compleja; nos encontramos inmersos en una pandemia causada por la COVID-19 o coronavirus. Según Solanilla (2020), «se trata de una situación en la que se requiere una respuesta extraordinaria y resiliente en la que nadie puede eludir su responsabilidad» (p.18). Tanto las instituciones públicas como las empresas deben comunicar debidamente las decisiones que toman y las acciones que llevan a cabo, puesto que están en juego millones de vidas humanas. De ahí la importancia de que, en estos tiempos que corren, se establezca un **plan de comunicación de crisis** eficaz para que, de esta manera, se proteja a los grupos de interés o *stakeholders*.

No obstante, no solo a través de la comunicación de crisis se protege a los grupos de interés, sino también a la misma empresa. Un elemento que asegura o amenaza la supervivencia de la organización es la **reputación** y, para protegerla, es necesario contar con un plan de crisis (Sordo, 2020). «[...] Cuando estalla una crisis empresarial, el público se fija en la empresa. [...] Informar debidamente puede reforzar su imagen; de lo contrario, la situación puede volverse peor que el detonante inicial de la crisis» (González, 2014, p.64). Por eso, la comunicación de crisis es de vital importancia; sin embargo, este tipo de comunicación es muy amplio, ya que abarca tanto la interna como la externa. Como ya se mencionó anteriormente, este Trabajo de Fin de Grado está más orientado a la comunicación interna de crisis que es de gran relevancia debido a las siguientes razones.

En primer lugar, al haber comunicación por parte de la empresa con sus empleados, se crea un **ambiente de confianza y respeto**, ya que todos poseen la misma información y no se aprecia desigualdad entre algunos trabajadores y otros y, en consecuencia, mejoran las relaciones entre los empleados. En segundo lugar, porque la **productividad** aumenta; los empleados, al estar completamente informados, pueden ofrecer mejores servicios y ayudar a los clientes. En tercer lugar, porque los empleados se sienten alineados con la empresa en cuanto a su filosofía; por eso, se crea un **sentimiento de unidad y apoyo** dentro del lugar de trabajo. Y, por último, cabe añadir que, si no se cuenta con una buena comunicación interna, no funcionará la **comunicación externa**, dado que los empleados no podrán informar con exactitud al público externo (Sandoval, 2019).

Por eso, la comunicación interna es fundamental; no obstante, cobra mayor importancia en épocas de incertidumbre. Cuando estalla una crisis, los clientes necesitan una respuesta por parte de la empresa acerca de cómo les va a afectar la crisis, qué medidas se van a tomar, si los servicios que ofrecen van a seguir funcionando igual... Y para proporcionarles una respuesta, es esencial que los empleados hayan sido informados y sepan lo que va a pasar con la empresa en la que trabajan. En caso de no haber sido informados, ofrecerán servicios de peor calidad y esto repercute a la imagen corporativa de la organización. Asimismo, también cabe señalar que es importante comunicar con todos los trabajadores en épocas de crisis, para que no haya malestar general y sientan que hay desigualdad entre ellos, ya que considerarían que se satisfacen más las necesidades de unos que las de otros.

Un ejemplo de buena comunicación interna de crisis durante la primera ola de la COVID-19 es el de McDonald's. En un *webinar* sobre comunicación con los públicos internos, Paloma Cabral, la directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de McDonald's en España, contó que la prioridad de la empresa fue dar especial atención al empleado. Por esa razón, la empresa desarrolló un plan de comunicación interna para hacer frente a la crisis sanitaria y se planearon ciertas acciones específicas para tratar a cada uno de los diferentes *stakeholders* internos, porque cada público tiene necesidades distintas, por lo que hay que adaptar los mensajes (DIRCOM, 2020). Para poder llevar a cabo esa comunicación, se utilizaron las **nuevas tecnologías** que desempeñan un papel importante a la hora de comunicar en tiempos de crisis.

Gracias a las **redes sociales**, se puede contactar rápidamente con el público, independientemente de donde se encuentre. Asimismo, también se puede construir relaciones con los *stakeholders*, ya que las redes sociales permiten a la empresa entrar en diálogo con su público. Y, finalmente, también las redes sociales ayudan a diseminar la información en tiempo real, lo cual es fundamental en tiempos de crisis, como la que estamos viviendo hoy en día (Centers for Disease Control and Prevention, 2017)¹.

En el **ámbito educativo**, cobran relevancia las redes sociales y demás medios digitales. Según un estudio, realizado por la Dra. Lorena Busto Salinas (2013), en el que se analizó la comunicación universitaria en España, las redes sociales son el medio de comunicación que las universidades españolas más han empleado con los estudiantes (93,7%) y los empleados (87,5%). También se vio que los profesionales de Relaciones Públicas de las universidades españolas analizadas utilizan el correo electrónico con los trabajadores (78,1%), al igual que la intranet (62,5%) y vídeos (65,6%). Por otro lado, hay otros medios digitales que utiliza con menor frecuencia el público interno de las universidades españolas analizadas, tales como los podcasts, los blogs o los SMS, entre otros (p.645)².

En conclusión, vemos que es fundamental que las empresas comuniquen en momentos de crisis, como el que estamos viviendo ahora. De esta manera, protegen tanto a sus *stakeholders* como a ellos mismos como organización. La imagen de la empresa se puede ver dañada por la falta de transparencia, algo que la gente hoy en día exige a todas las compañías e instituciones. De ahí la importancia de comunicar durante tiempos de incertidumbre. No obstante, no solo hay que conversar con el público externo, sino también con el interno.

¹ Traducción del inglés al español de la siguiente página web: Centers for Disease Control and Prevention. (21 de Abril de 2017). *Why Work with Social Media in a Crisis?*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Centers for Disease Control and Prevention: https://emergency.cdc.gov/cerc/cerccorner/article_040417.asp

² Traducción del inglés al español del siguiente artículo de revista. Busto Salinas, L. (2013). Los departamentos de comunicación en las universidades. Análisis de la situación en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 641-649. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/42147/40126>

Tanto las entidades como las compañías privadas deben comunicarse con los empleados, uno de los *stakeholders* más importantes. Al estar informados de todas las decisiones que se van a tomar, los empleados sabrán comunicar a los clientes todas las medidas que se van a implementar y que les van a afectar. Además, también se crea un ambiente laboral favorable y, en consecuencia, mejoran las relaciones sociales entre los trabajadores.

Y, para poder llevar a cabo la comunicación de crisis, es necesario transmitir un **buen mensaje** a la **audiencia correcta** a través del **canal idóneo** para conseguir el **efecto deseado**. En el ámbito educativo, del que se va a tratar en este TFG, las redes sociales se utilizan para estar en continuo diálogo con el público, especialmente con los más jóvenes. Las universidades españolas, por ejemplo, mencionado anteriormente, las utilizan con mucha frecuencia con los estudiantes y empleados, además del correo y la intranet. A continuación, se expondrá este tema con más detenimiento.

6. Marco teórico.

Para poder analizar la estrategia de comunicación de crisis de la Universidad Pontificia Comillas, es necesario conocer lo que los expertos en esta materia han propuesto a lo largo de los años acerca de cómo gestionar una crisis en el ámbito de la comunicación.

6.1 Acotación del concepto de crisis.

Antes de proceder a explicar en qué consiste la comunicación de crisis, convendría esclarecer el concepto de crisis.

El término «crisis» procede de la palabra griega «krisis», que se deriva del verbo «krinein», cuyo significado es separar o decidir (Respira Comunicación, 2020). No obstante, fue en el s. XIX cuando se emplea el concepto de «crisis» para referirse a una etapa de incertidumbre, estrés, suspense... (Losada Díaz, 2010, p.22)

Centrándonos más en el ámbito empresarial, según Fearn-Banks (2017), una **crisis** es un suceso generalmente negativo que afecta a la empresa o entidad, al igual que a sus grupos de interés o *stakeholders*, ya que las crisis interrumpen el buen funcionamiento de

dicha organización y pueden amenazar su supervivencia (p.1)³. Sin embargo, la definición que los chinos aportaron para el término resulta de mayor interés. Para ellos, la palabra «crisis» representa un peligro que puede generar oportunidades (Losada Díaz, 2010, p.23). Y este aspecto es sumamente relevante: si una empresa gestiona bien la crisis y comunica debidamente, no le afectará de manera negativa, sino que contribuirá a favorecer su reputación corporativa. Por tanto, una crisis también puede representar una **oportunidad**.

6.2 Tipos de crisis de comunicación.

Existen distintas tipologías de crisis de comunicación; sin embargo, este trabajo se centrará en la clasificación propuesta por Coombs (1995) que establece que hay dos dimensiones: interna/externa e intencional/no intencionado (pp. 454-455)⁴:

- **Interna:** se refiere a un suceso que ha ocurrido dentro de la misma empresa.
- **Externa:** la fuente de la crisis no tiene que ver con la organización.
- **Intencional:** si algún sujeto, ya sea de la empresa o no, provocó la crisis.
- **No intencionado:** la crisis sucedió de manera accidental o casual.

Según Coombs (1995), si un agente externo provoca una crisis de manera no intencionada (ej.: un desastre natural), se recomienda utilizar una **estrategia de distanciamiento** para así reforzar la idea de que la empresa no es responsable de lo ocurrido. Si el agente externo la ocasiona de manera intencionada (ej.: sabotaje de un competidor), se puede recurrir a la **estrategia de sufrimiento** y así demostrar al público que la empresa afectada es la víctima. En el caso de que la fuente de la crisis provenga de la misma organización y no hubo intención alguna (ej.: fallo en el montaje de un producto), se puede utilizar **excusas** para intentar justificar que la empresa no es responsable del suceso. Por el contrario, si esa empresa realiza una acción que sabe que perjudicará de algún modo al público (ej.: no retirar del mercado un producto defectuoso),

³ Traducción del inglés al español del libro: Fearn-Banks, K. (2017). Crisis Communication. A casebook approach. Routledge. Recuperado de: <https://cutt.ly/dbbxw56>

⁴ Traducción del inglés al español del siguiente artículo: Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. Management Communication Quarterly, 8(4), 447-476. Recuperado de: https://www.academia.edu/2329919/Choosing_the_Right_Words_The_Development_of_Guidelines_for_the_Selection_of_the_Appropriate_Crisis_Response_Strategies

la estrategia que se debe seguir es la de **mortificación**, es decir, asumir la responsabilidad y disculparse (456-457).

6.3 Etapas de una crisis de comunicación.

Según Fearn-Banks (2017), una crisis se divide en cinco fases: detección, preparación o prevención, contención, recuperación y aprendizaje (pp. 4-8)⁵.

- **Detección.** Esta etapa empieza con pequeños avisos. Si, por ejemplo, un competidor del mismo sector sufre una crisis, uno puede imaginarse que también sufrirá la misma crisis u otra parecida. De esta manera, puede prepararse e intentar frenar el problema antes de que surja.
- **Prevención o preparación.** Prepararse para la crisis, implementar programas de Relaciones Públicas y establecer relaciones clave con los *stakeholders* permiten mitigar el impacto de la crisis o limitar su duración. Todas las medidas y acciones que se implementen para hacer frente a la crisis deben de ser comunicadas al público. Y, para poder prepararlo todo muy bien, hace falta detallar un plan de comunicación de crisis en el que se detalle los roles de las personas del equipo, a quién contactar, cómo comunicarse con el público, qué decir...
- **Contención.** Se refiere a limitar la duración de la crisis o prevenir que afecte a otros departamentos de la organización; es decir, cuánto esfuerzo y trabajo se va a invertir para frenar la crisis.
- **Recuperación.** Implica esfuerzos para lograr que la empresa vuelva a la normalidad y opere como antes. Esto también supone esforzarse para recuperar la confianza de los clientes.
- **Aprendizaje.** Esta fase consiste en examinar la crisis, hacer un balance de las pérdidas y ganancias y ver cómo la empresa ha funcionado. Es importante sacar lecciones e incorporarlas en el plan de comunicación de crisis, para evitar que otros sucesos negativos similares vuelvan a pasar.

⁵ Traducción del inglés al español del siguiente libro: Fearn-Banks, K. (2017). Crisis Communication. A casebook approach. Routledge. Recuperado de: <https://cutt.ly/dbbxw56>

6.4 Gestión de la comunicación de crisis.

En este apartado, cabe hacer una distinción entre lo qué es comunicación de crisis y la gestión de crisis. La **comunicación de crisis** es cómo las empresas transmiten información en momentos críticos y forma parte de la gestión de crisis (IONOS, 2020). Por el contrario, la **gestión de crisis** son aquellas medidas extraordinarias que se planifican para resolver los acontecimientos negativos que las originan (Marín, 2009, p.24).

Gracias a una buena comunicación de crisis, la empresa o entidad puede salir fortalecida. Para ello, es importante diseñar un buen **plan de comunicación de crisis**, cuyos pasos se describen en el siguiente apartado. No obstante, es importante señalar que «el plan de comunicación de crisis ha de diseñarse antes de que la crisis surja y siempre desde la calma» (García Sanz, 2020).

6.4.1 Ejecución de un plan de comunicación interna de crisis.

Según García Sanz (2019), además de analizar la situación de la empresa, definir los objetivos, analizar la audiencia y crear mensajes, hay que seguir estos pasos para llevar a cabo un exitoso plan de comunicación de crisis:

- 1) Identificar posibles **alarmas**.
- 2) Diseñar **protocolos de actuación** para cada escenario posible de crisis.
- 3) Crear un **gabinete de crisis** y fijar un **portavoz**.
- 4) Establecer el **tiempo de gestión de respuesta**.
- 5) Crear una lista de **canales**.
- 6) Crear **plantillas de texto** para transmitir los mensajes principales.
- 7) Establecer un **presupuesto**.
- 8) Seguir las **actuaciones**.
- 9) **Evaluar** el plan de comunicación de crisis.

6.4.2 Errores comunes en una comunicación de crisis.

Como se mencionó anteriormente, una crisis puede representar una oportunidad para la empresa si se gestiona correctamente. Por eso, para mejorar la

reputación corporativa, hay que evitar estos errores que Barton (2018) señala en su publicación web⁶:

- **Esperar demasiado tiempo a reaccionar.** Algunos negocios creen que lo ideal es esperar a tener toda la información. Sin embargo, se puede tomar la iniciativa y decir que la empresa todavía no tiene a su disposición todos los hechos de lo ocurrido, pero que está al tanto de la situación y que procurará mantener al público informado.
- **No tener un plan de crisis actualizado.** Así lo único que se consigue es que se pierda tiempo y dinero. Por eso, es recomendable contar con un plan de crisis que sirva de utilidad cuando la compañía más lo necesite.
- **Olvidarse del público interno.** Algunas organizaciones se centran exclusivamente en las relaciones con la prensa y se olvidan de que los empleados son la clave para la recuperación de la empresa, puesto que los trabajadores son aquellos que representan a la empresa e informan a los clientes de sus servicios y productos. Por este motivo, es esencial mantener al público interno informado absolutamente de todo.
- **Contar a los empleados una cosa y a otros stakeholders lo contrario.** La coherencia es de vital importancia en estas circunstancias; de lo contrario, la imagen corporativa se puede ver dañada por culpa de la inconsistencia a la hora de elaborar mensajes al público.
- **Olvidarse del lado emocional.** La audiencia, tanto externa como interna, necesita saber que la entidad u organización se preocupa de ellos. Por tanto, resulta importante que, a la hora de informar, se apele a los sentimientos.
- **Malas disculpas.** Si la empresa es responsable de la crisis, es imperativo dejar el ego y hacer que el CEO emita una disculpa sincera; de lo contrario, la organización tendrá que volver a disculparse muchas más veces.
- **No contar con un plan de respuesta en las redes sociales.** En la era digital, es fundamental que la empresa responda a la crisis a través de las redes sociales; si no lo hace, va a ocurrir un desastre que será difícil de controlar.

⁶ Traducción del inglés al español del siguiente artículo web: Barton, P. (7 de Junio de 2018). Top 10 Crisis Communication Mistakes to Avoid. Recuperado el 2 de Enero de 2021, de PBC, Paul Barton Communications: <https://www.paulbartonabc.com/top-10-crisis-communication-mistakes-to-avoid>

- **Fallar a la hora de construir relaciones en las redes sociales con el público.** Entablar relaciones diarias con la audiencia a través de las redes sociales ayuda a la compañía a tratar con los rumores o noticias falsas. Esto se debe a que, con una buena comunicación diaria, los clientes pueden confiar en la marca y no se creen tan fácilmente las conocidas *fake news* o noticias falsas.
- **No haber prevenido la crisis y, por tanto, no haberse preparado lo suficiente.** Las crisis tienen su motivo, por lo cual se pueden predecir y, por consiguiente, prepararse para el suceso. A partir de las noticias (como en el caso del coronavirus) o a través de los competidores, se puede detectar posibles escenarios que conllevarían grandes pérdidas y, a partir de ahí, prepararse para lo que pueda ocurrir.

6.4.3 Principios para una comunicación de crisis efectiva.

Es cierto que no hay crisis que sea 100% idéntica a otra, pero existen unos principios, aportados por Mora (2020) y Meza (2020) en sus respectivas páginas web, que no se deben olvidar a la hora de hacer frente a una crisis desde el ámbito de la comunicación:

- **Anticipación.** La comunicación funciona cuando es proactiva y no reactiva. Por eso, es importante tomar la iniciativa en crisis, aunque pillen por sorpresa, y saber detectar las necesidades de la gente para dar una respuesta lo más anticipada posible.
- **Transparencia.** En medio de una crisis, el público se siente confundido y, por tanto, necesita información (sobre lo que ha pasado, las medidas que se van a tomar y les van a afectar, etc.). Por esa razón, las empresas han de ser transparentes en sus comunicaciones, ya sea internas o externas. Y, a la hora de proporcionar información, ha de hacerlo de manera «consistente, cuidadosa, honesta y con la mayor transparencia posible» (Héctor, 2020).
- **Concordancia.** A la hora de comunicar con los *stakeholders*, es importante identificarlos para así crear mensajes adaptándose a sus necesidades. En una crisis unos necesitarán más información que otros; por lo que la empresa debe adaptarse a esto. Eso sí, todos los *stakeholders* han de ser informados sobre cómo la empresa va a continuar funcionando durante la crisis.

- **Claridad.** Es importante que el público comprenda lo que estamos diciendo. Hay que procurar reducir al máximo la ambigüedad en nuestras comunicaciones con los *stakeholders*. En una crisis como la de la COVID-19, es fundamental que se presenten los datos con claridad. Por esta razón, se recomienda estar en contacto con el público y asegurarse de la claridad de los mensajes, para evitar malentendidos.
- **Periodicidad.** Las crisis se caracterizan por la presencia de incertidumbre e inseguridad en el entorno. En la crisis de la COVID-19, muchas personas sufren ansiedad y, cuánto más tiempo tengan que esperar a recibir información importante, más empeorará su malestar. Por lo tanto, la empresa ha de comunicar con cierta frecuencia; puede ser de manera diaria, semanal...
- **Liderazgo.** Si ya en el día a día de una empresa es necesario tener un líder que guíe a los trabajadores a una meta concreta, en tiempos de crisis resulta imperativo. Una empresa no puede funcionar sin un líder en momentos de incertidumbre. Por eso, necesita un líder que tome las medidas necesarias, que planifique bien, que aporte tranquilidad y que sepa pedir perdón en casos necesarios. «Porque cuando se gobierna bien, también se comunica bien» (Mora, 2020).
- **Escucha.** Para que haya comunicación, es fundamental escuchar al público y descubrir lo que les preocupa e inquieta, lo que mejorarían, lo que les gusta de la empresa, etc.

6.4.4 El papel de las redes sociales en una comunicación de crisis.

Las redes sociales representan «una gran fuente de información, si se escucha e interpreta bien la comunicación». Una de las estrategias para detectar posibles crisis es analizar las redes sociales; porque un simple comentario puede provocar una gran repercusión (Pera, 2017).

La razón por la cual puede haber grandes consecuencias negativas a partir de un comentario se debe a que ahora las redes sociales pueden servir de **micrófono**, según Stern (2017)⁷. A través de ellas, las personas ya pueden expresar su opinión;

⁷ Traducción del inglés al español de la siguiente publicación: Stern, E. K. (2017). Unpacking and Exploring the Relationship between Crisis Management and Social Media in the Era of ‘Smart Devices’. *Homeland Security Affairs*, XIII, 74-90.

anteriormente con la prensa tradicional uno no tenía acceso a dar su punto de vista (p.81). El público se ha empoderado y el papel que desempeña ahora en la sociedad es mucho más activo. Podríamos decir que son activistas que pueden favorecer o perjudicar a una empresa dependiendo de si es socialmente responsable o no.

Por eso, para evitar malos comentarios que conlleven grandes pérdidas, es importante estar al tanto de las redes sociales. Podríamos decir que las redes sociales actúan como un **espejo**; ya que pueden reflejar la opinión pública que se tiene de la empresa. Si se quiere ver la efectividad de los mensajes, si los mensajes llegan al público objetivo, si producen el efecto deseado, o si, por el contrario, hay malentendidos que hay que aclarar, es necesario echar un vistazo a las redes sociales (Stern, 2017, p.82).

Asimismo, también Stern (2017) opina que, tras una crisis, las redes sociales pueden representar una **oportunidad de aprendizaje** para la empresa (p.83). A través del feedback que, gracias a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), los usuarios proveen a la empresa, los responsables de comunicación de dicha organización pueden aprender e integrar las lecciones aprendidas en el plan de comunicación de crisis, para evitar que ese tipo de problemas, malentendidos o desacuerdos vuelvan a suceder.

6.4.5 La comunicación interna de crisis en universidades.

En el ámbito educativo, las universidades son «instituciones especiales que se ocupan del saber (enseñanza, divulgación, creación y aplicación de nuevos conocimientos) y gozan de una gran tradición de notable peso». En consecuencia, la comunicación en este tipo de centros se ha visto afectada. No obstante, debido a que el mundo está cambiando, las universidades han de hacer un gran esfuerzo para adaptarse a los nuevos cambios (entre ellos, se encuentra el uso de las TIC y otras NN.TT) y dejar de dar tanta importancia a las tradiciones (de Aguilera Moyano, Farias Batlle, & Baraybar Fernández, 2010, p.95).

En cuanto a la **comunicación interna**, es importante por las siguientes razones: protección de la imagen y reputación corporativa, protección al público interno, incremento de la productividad de los empleados, la alineación de los *stakeholders* internos con la empresa, la creación de un ambiente favorable, etc. En el caso de las

universidades, aunque cada universidad es un mundo diferente, el público interno suele estar constituido por «aquellos que se vinculan directamente con ella» (Zapata, 2016). Por ejemplo: el Personal de Administración y Servicios (PAS), el Personal Docente e Investigador (PDI) y el alumnado serían los principales grupos de interés internos.

Cada cierto tiempo se publican unas listas en las que se valoran las universidades de todo el mundo. De esta manera, las universidades compiten en cuánto a **reputación y posicionamiento**. Y, para poder estar en una buena posición, los centros universitarios dependen de la imagen que los públicos internos tienen de ellos. Por eso, es primordial que cuenten con una **estrategia interna** eficaz (Gómez Quijano & Zapata Palacios, 2017, p.3).

Es por eso por lo que, «cuando ocurre una crisis en la comunidad universitaria, la institución académica tiene que actuar rápido para mitigar los efectos de dicho riesgo. Si se informa al público objetivo más relevante en un plazo de tiempo acorde y se transmite empatía, permanecen intactos la estabilidad económica, la confianza del público y la reputación del centro» (Keehan, 2009, p.1)⁸.

Con todo ello, podemos aprender que, aunque las crisis se caracterizan por incertidumbre y estrés, también pueden convertirse en una **oportunidad** para la empresa si se gestiona y se comunica debidamente durante los momentos turbulentos. De ahí la importancia de la disciplina de la Comunicación de Crisis.

Como ya se mencionó antes, gracias a la comunicación interna de crisis, los empleados pueden informar debidamente a los clientes sobre las medidas que la empresa va a tomar y que les van a afectar. De esta manera, se crea un ambiente favorable entre los trabajadores que se sentirán alineados con la empresa, entre otros beneficios. Y, para llevar a cabo la comunicación interna de crisis, se recomienda recurrir a las redes sociales, a las que se las compara con un espejo, dado que sirven como un reflejo de la opinión

⁸ Traducción del inglés al español del siguiente informe: Keehan, A. (2009). *A Guide to Developing a Campus Crisis Communications Plan*. United Educators. Bethesda: United Educators. Recuperado de: <https://www.edurisksolutions.org/Templates/template-article.aspx?id=569&pageid=134>

pública acerca de una organización. Además, cabe añadir que, con un simple comentario negativo, una empresa puede entrar en una crisis.

En las universidades, los responsables de comunicación tienen que prestar atención a esto, puesto que las universidades compiten entre ellas por los rankings que se publican sobre las mejores universidades en todo el mundo. Y si quieren ocupar un buen puesto, lo fundamental es tener una **buena imagen**. Para ello, deben cuidar a los *stakeholders* internos (docentes, alumnado, personal de servicios...), porque son el motor de la universidad.

7. Análisis y discusión.

7.1 Situación de la COVID-19.

La COVID-19 se originó a finales del 2019 en la provincia de Wuhan (China). En el mes de diciembre, se detectaron varios casos en esa misma provincia y se empezó a estudiar las causas de esta enfermedad. Se llegó a descubrir que todos los infectados por el coronavirus SARS-CoV-2 estuvieron en un mercado donde se venden animales de distintos tipos, tales como perros, gatos o, incluso, murciélagos (supuestamente, a partir del cual surgió esta enfermedad). El 31 de diciembre, se anunció que había veintisiete personas con neumonía viral y que presentaban síntomas, tales como dificultad para respirar o fiebre. Aun así, desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) se dijo que la enfermedad era «previsible y controlable» (Muñoz, 2021).

No obstante, la enfermedad empezó a propagarse y, a mediados de enero, aparecieron los primeros casos de la enfermedad COVID-19 en Australia, en Francia y en varios países de Asia. En España apareció el primer caso el 31 de enero en la Gomera (Canarias). De todos modos, Fernando Simón, coordinador de Emergencias de Sanidad en España, anunció que la situación no era preocupante, que en España apenas habría contagios y que, en el supuesto de que los hubiera, la transmisión sería «muy limitada» y estaría «muy controlada» (Muñoz, 2021).

Sin embargo, no acertó con sus palabras, ya que en febrero el virus empezó a propagarse por Europa, sobre todo, en Italia. España se vio afectada por los viajes realizados desde los países de mayor incidencia. En marzo, se conoció el primer

fallecimiento en Valencia por culpa de la COVID-19. Aun así, pese al número creciente de casos, todavía se siguió realizando eventos, tales como conciertos, partidos de fútbol o la marcha feminista del 8 de marzo. No fue hasta el viernes 13 de marzo cuando Pedro Sánchez declaró el Estado de Alarma que entró en vigor el domingo siguiente, 15 de marzo (Muñoz, 2021).

Desde entonces, se ha necesitado que todos los organismos, tanto las instituciones públicas como las organizaciones privadas, informen al público sobre las decisiones y medidas que tienen que seguir para combatir la pandemia. A continuación, se expone el plan de comunicación de crisis que siguió la Universidad Pontificia Comillas durante esta pandemia, en concreto, durante el 2020. Este trabajo solo se centra en ese año, dado que esta pandemia puede durar muchos años más y, para cuando se entregue este trabajo, todavía seguirá la pandemia y, por tanto, el plan de comunicación de crisis de la universidad, por lo que este TFG abarcaría mucho más de lo requerido.

7.2 Presentación de la Universidad Pontificia Comillas (UPC).

La Universidad Pontificia Comillas es un centro académico dirigido por la Compañía de Jesús. Uno de los orígenes de la institución se remonta a 1890, cuando se construyó la universidad eclesiástica en la localidad de Comillas (Cantabria). Asimismo, otro de sus orígenes se remonta a la creación de dos instituciones creadas por jesuitas, que hoy en día se conocen como ICAI e ICADE y que forman parte de la institución (Universidad Pontificia Comillas, s.f.).

Hoy en día, la Universidad Pontificia Comillas lleva a cabo su **misión** de «contribuir al desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, enseñanza y diversos servicios ofrecidos a las comunidades», como bien lo indica la definición de universidad de la «Carta Magna de las Universidades Europeas» suscrita en Bolonia en 1988 (Universidad Pontificia Comillas, s.f.).

Entre sus **valores** destacan los siguientes: **libertad** (la universidad no impone ninguna religión, sino que acepta la libertad religiosa y respeta la diversidad de religiones que haya dentro de la comunidad), **profesionalidad** (la universidad desea distinguirse de las demás intentando alcanzar la máxima calidad posible en los servicios que ofrece),

humanidad (persigue el objetivo de que cada miembro de la comunidad universitaria se desarrolle como persona y alcance unos valores que le permitan contribuir a la sociedad de manera positiva) y **religiosidad** («al adoptar al Evangelio en todas sus dimensiones y al tener a la Iglesia como comunidad básica»). (Universidad Pontificia Comillas, s.f.).

7.3 Comunicación interna / externa de la UPC.

La Universidad Pontificia Comillas cuenta con los siguientes canales para comunicarse con su público, tanto interno como externo, y que han utilizado para comunicar todo lo relativo a las políticas sobre la COVID-19:

a) **Página web.** Es el principal canal de comunicación de la universidad. A partir de ella, no solo el actual alumnado, el profesorado y el personal administrativo se pueden informar de las novedades del centro, sino también otros agentes externos (ej.: posibles alumnos y sus familias, la prensa, otras universidades, etc.) que quieran estar informados de la oferta académica de la universidad, de los servicios que se ofrecen, de los comunicados que se emiten, etc. En la web se incluyen los comunicados de la Oficina de Comunicación respecto a la COVID-19.

Figura nº 1: página web de la Universidad Pontificia Comillas.



Fuente: <https://www.comillas.edu/covid-19>

b) **Blogs.** Existe una serie de blogs relacionados con la universidad, pero dos de ellos fueron los más relevantes durante la crisis de la COVID-19. Uno de ellos, que está vinculado a la página web, trató aspectos importantes para tener en cuenta para la vuelta a clases en el curso 2020/21. En él tanto los profesores como los alumnos pudieron y todavía pueden informarse sobre el acceso a las aulas, el protocolo adoptado por la

universidad, las medidas higiénicas que hay que seguir para combatir el virus, la modalidad de enseñanza dependiendo de las circunstancias, etc. El otro blog se llama Comillas Contigo; este blog aportó distintos artículos, redactados desde los distintos departamentos y servicios de la institución educativa, que fueron de utilidad para los alumnos y profesores durante el confinamiento domiciliario de marzo. De esta manera, el público interno se ha visto más apoyado por parte de su centro académico en tiempos difíciles. No obstante, todavía siguen publicando artículos, aunque ya no necesariamente sobre la crisis sanitaria que estamos viviendo.

Figura nº 2: blog de la Universidad Pontificia Comillas, Comillas Contigo.



Fuente: <https://blogs.comillas.edu/nuevosalumnos/actividad-docente/>

c) **Redes sociales.** Estas son las redes sociales en las que la Universidad Pontificia Comillas tiene cuenta: Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube. Cabe señalar que en algunas tiene más repercusión que en otras. Por ejemplo, aunque la universidad tenga menos seguidores en **Instagram**, en esta red social hay más «me gusta» que en **Facebook**, cuyo uso está decreciendo notablemente. Asimismo, también en Instagram están colgadas y guardadas una serie de *stories* que han servido y siguen sirviendo de utilidad al público interno, en este caso, a los alumnos (ya que los jóvenes son los que más utilizan Instagram); por ejemplo, sobre la seguridad dentro de la universidad o el protocolo que se debe seguir en la vuelta a las clases presenciales (con un enlace al blog de la universidad).

Figura nº 3: publicación de la Universidad Pontificia Comillas en Instagram.



Fuente: <https://www.instagram.com/ucomillas>

En cuanto a **YouTube**, se utiliza para proyectar una imagen favorecedora de la universidad; no solo para su público interno, sino también para al externo, para intentar convencerles de que la Universidad Pontificia Comillas es la ideal para trabajar, investigar o estudiar. En mayo, se publicó una serie de vídeos de profesores y alumnos en los que éstos hablaron sobre el buen servicio recibido por la universidad en los primeros meses de la pandemia.

Figura nº 4: vídeo testimonio de una alumna en el canal de Youtube de la Universidad Pontificia Comillas



Fuente: <https://www.youtube.com/channel>

Con respecto a **Twitter**, no solo tienen la cuenta oficial de la universidad, sino que también hay cuentas creadas a partir de otros grados, como la de Traducción e Interpretación, la de Relaciones Internacionales, la de Teología, etc. De esta manera, se comparte información que resulta de interés a los usuarios que siguen esas cuentas (por lo general, estudiantes y profesores de esos grados). La mayor parte de su contenido también se publica en otras redes sociales.

Por último, de **LinkedIn**, cabe destacar que la cuenta que tienen sirve para forzar lazos profesionales en el futuro. Aunque la mayoría de su contenido también está publicado en otras redes sociales, este portal supone una gran oportunidad de publicidad de la universidad, dado que algunas de sus publicaciones promueven los grados académicos que se ofertan, las investigaciones realizadas por el personal docente, las conferencias organizadas por la universidad, etc., y aquellos que están interesados en enseñar o en asistir a clase en esta universidad pueden informarse de todo ello.

d) Correo. A partir de este canal, la Universidad Pontificia Comillas emite información importante a su público interno. Por lo general, los emisores de información suelen ser los de la Oficina de Información, Secretaría General, Jefatura de Estudios y Rectorado, que han emitido y siguen emitiendo información primordial en estos tiempos de pandemia; por ejemplo: sobre la suspensión de clases en marzo del 2020, el protocolo a seguir en la vuelta a clase, etc.

e) Intranet. Los alumnos utilizan este canal para estar conectados a las clases y para informarse de los exámenes y trabajos. También es un canal que es de utilidad para los profesores, ya que a través de él pueden informar a los alumnos sobre alguna novedad o algún caso de emergencia (ej.: suspensión de clases en marzo del 2020).

f) Revista. A través de la revista física y digital, los alumnos pueden informarse sobre lo que hace la universidad, no solo para ellos, sino también para las comunidades. Además, también hay interesantes artículos que pueden ser de utilidad para los profesores en sus investigaciones. Respecto a la COVID-19, la revista de mayo 2020 publicó una serie de consejos para superar el confinamiento domiciliario (y, de esta manera, apoyar al público interno), datos que aseguran que Comillas garantiza el futuro de los estudiantes (así promocionar el buen funcionamiento de la universidad, incluso durante una

pandemia), testimonios de profesores y alumnos sobre cómo la universidad operó durante el confinamiento domiciliario (otra oportunidad de promoción y publicidad), al igual que una carta del Rector, Julio L. Martínez, SJ, motivadora para los alumnos, insistiendo en la misión de la universidad y apelando a su generosidad (para así intentar que los alumnos se sintieran alineados con su universidad).

Figura n° 5: revista de la Universidad Pontificia Comillas de mayo 2020, especial COVID-19.



Fuente: <https://www.comillas.edu/revistacomillas/>

g) Web de prensa. Además de poder acceder a la revista a través de este canal, también se puede echar un vistazo a las notas de prensa que la universidad ha emitido, al igual que las noticias sobre conferencias y otros proyectos que la universidad organiza desde sus distintas facultades. Sin embargo, no se ha encontrado ninguna nota de prensa de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales pertinente a la crisis de la COVID-19.

7.4 Resultados de la investigación. Plan de comunicación de crisis de la UPC con sus públicos internos y valoración de estos.

A continuación se expone el plan de comunicación llevado a cabo por la Universidad Pontificia Comillas para gestionar la crisis sanitaria de la COVID-19 durante el período objeto de estudio (entre febrero y diciembre de 2020).

En primer lugar, según lo indicado por Carlos Sánchez de la Cruz, el DIRCOM de la Universidad Pontificia Comillas, ahora la universidad posee un **plan de crisis**. No obstante, cuando llegó la primera ola de coronavirus, solo contaron con el plan de suspender las clases; no había plan alternativo para su desarrollo. Hoy en día, el plan que

tiene la universidad se encuentra más desarrollado en el **Manual de Crisis**, por si se diera el caso de que la situación empeorase significativamente y nos obligasen a confinarnos en nuestros domicilios como en marzo.

Por otro lado, es importante también destacar que se convocó un **Comité de Crisis** para preparar el plan de crisis de la COVID-19, constituido por todos los vicerrectores de la universidad, así como por el director de la Oficina de Organización y Personas, que es en donde se inscribe la unidad de Prevención de Riesgos Laborales.

7.4.1 Objetivos del plan de comunicación.

Según el DIRCOM de la universidad, los objetivos puestos en marcha con motivo de la irrupción de la crisis fueron los siguientes:

- a) **Establecer una comunicación puntual y exhaustiva** de las decisiones tomadas, así como de cualquier eventual caso positivo por COVID-19
- b) **Transmitir** eficazmente **todas las medidas tomadas** por la universidad para garantizar la seguridad de la comunidad universitaria
- c) **Gestionar** adecuadamente **cualquier caso eventual**.

7.4.2 Público objetivo.

Como ya se mencionó, este Trabajo de Fin de Grado está orientado a la comunicación de crisis que la Universidad Pontificia Comillas ha seguido con sus públicos internos. Aunque todas las acciones de comunicación se dirigen al Personal Docente e Investigador (PDI), al Personal de Administración y Servicios (PAS) y al alumnado de todas las facultades, para este TFG se ha utilizado como muestra de estudio a los públicos internos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (en concreto, PDI y alumnado).

Setenta y dos alumnos y profesores realizaron esta encuesta; no obstante, cabe señalar que seis profesores de otras facultades la hicieron por error. Por todo ello, hay sesenta y seis respuestas en total que sirven de referencia; de las cuales cuarenta y cuatro son de alumnos (cinco son hombres y treinta y ocho mujeres; solo un alumno prefiere no decir su género) y veintidós de profesores (siete son hombres y quince mujeres).

En cuanto al grado universitario de los alumnos y a los grupos a los que impartieron clase los profesores encuestados, la gran mayoría del público interno procede de Traducción e Interpretación y Comunicación (TI-COM) y de Relaciones Internacionales y Comunicación (RI-COM); pero cabe señalar que también hay alumnos y profesores de Filosofía, Traducción e Interpretación, Psicología, Criminología y Educación que también han realizado la encuesta.

7.4.3 Mensajes, canales y tiempo.

En todos los meses del año 2020, salvo en enero, la Universidad Pontificia Comillas se ha comunicado con su público interno para abordar la crisis sanitaria de la COVID-19. Marzo, cuando se suspendió la docencia presencial y se decretó el Estado de Alarma, fue el mes con mayor actividad comunicativa, junto a septiembre, cuando volvió la enseñanza presencial. En estos dos meses se utilizó una variedad de canales (cárteles informativos, blogs, conversaciones orales...) para informar a los públicos sobre la suspensión de las clases y las medidas que se debían seguir en la vuelta a la nueva normalidad. El mes con la menor actividad comunicativa fue agosto, cuando comenzó el período vacacional del personal de la universidad. Asimismo, también se puede apreciar que, en todos los meses, salvo en junio y agosto, se emitieron correos electrónicos de distinta temática (casos COVID-19 en la universidad, suspensión de clases, apoyo al alumnado durante el confinamiento, protocolo COVID-19...). Además, la fuente principal de los correos fue la Jefatura de Estudios de cada carrera aunque la Oficina de Comunicación y los Rectorados también desempeñaron una labor informativa relevante.

Tabla nº 1: comunicaciones de la Universidad Pontificia Comillas con sus público internos durante la crisis de la COVID-19.

| MES | CANALES | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|-------|
| | CORREO | | RRSS | WEB | BLOG | OTROS |
| | Oficina de Comunicación. | Otros (Jefatura de Estudios, Rectorado, Personal Docente e Investigador...). | | | | |
| FEBRERO | Correo desmintiendo una noticia acerca de un caso de coronavirus en la universidad. | | | | | |
| MARZO | <p>Correo a los públicos internos informando acerca de la situación de la COVID-19 en España, transmitiendo la mayor tranquilidad posible e indicando qué hacer para no contagiarse y qué hacer en caso de contagio.</p> <p>Correo informando sobre un caso de coronavirus en la universidad.</p> | <p>Correo del Rectorado, anunciando la suspensión de las clases presenciales por orden de la Comunidad de Madrid debido a la pandemia causada por la COVID-19.</p> <p>Correo del Rectorado, explicando las medidas sobre las visitas físicas a la universidad.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, enviando apoyo a los estudiantes y ofreciendo consejos para el estudio.</p> <p>Correo de Jefatura de Estudios, animando a los alumnos a ser solidarios y a escribir cartas a enfermeros, apelando a los valores de la comunidad universitaria.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, transmitiendo tranquilidad a los estudiantes y animándoles a que sean solidarios con los alumnos extranjeros.</p> <p>Correos de profesores, recordando la suspensión de clases presenciales e indicando instrucciones a seguir durante la cuarentena.</p> | <p>Instagram <i>stories</i> con posibles preguntas del alumnado sobre la COVID-19 y la universidad.</p> <p>Publicaciones en las redes sociales, ofreciendo ayuda y consejos a los estudiantes en tiempos de pandemia y utilizando los hashtags: #ComillasNoPara, #Comillasequedaencasa y #ComillasContigo.</p> <p>Publicaciones en las redes sociales con enlaces a la página web con información de interés.</p> | <p>Noticia en la página web en la que se explica que la Universidad Pontificia Comillas no para, pese a la pandemia, y que las clases se imparten de manera online.</p> <p>Publicación en la página web con información de interés (ej.: visitas físicas a la universidad).</p> | <p>Nuevo blog de Comillas, Comillas Contigo, y nuevas publicaciones en el blog ofreciendo ayuda al público interno.</p> | |
| ABRIL | | <p>Correo por parte del Vicerrectorado de Servicios a los estudiantes y al resto de la comunidad universitaria con información relevante sobre la finalización del curso 2019/20 (orientación y apoyo al alumnado).</p> | <p>Publicación en redes sociales con enlaces a encuestas para ofrecer apoyo a familias con niños pequeños y adultos en tiempos de confinamiento</p> <p>Publicación en las redes sociales de un vídeo, apoyando al público interno de la Universidad</p> | | | |

| | | | | | | |
|--------------|--|---|--|--|--|---|
| | | <p>Correo del Rector a la comunidad universitaria, enviando apoyo en esta Semana Santa debido a la situación de la COVID-19.</p> <p>Correos de la Jefatura de Estudios sobre los exámenes online.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios sobre el fin de curso, agradeciendo el apoyo de los estudiantes por el esfuerzo y la comprensión en estos tiempos difíciles.</p> | <p>Pontificia Comillas en tiempos de confinamiento.</p> <p>Publicaciones en las redes sociales, ofreciendo ayuda y consejos a los estudiantes en tiempos de pandemia y utilizando los hashtags: #ComillasNoPara, #comillasequedaencasa y #ComillasContigo.</p> | | | |
| MAYO | | <p>Correo del Equipo de Apoyo a la Docencia No Presencial, adjuntando una guía de apoyo al alumno para la evaluación no presencial.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, animando al alumnado a estudiar para los exámenes finales durante estos momentos difíciles.</p> | <p>Publicaciones en YouTube de testimonios de alumnos y profesores explicando su situación y cómo ha funcionado la universidad durante el confinamiento.</p> <p>Publicaciones en redes sociales con el hashtag #YoMeQuedoEnCasa para promocionar el buen servicio online de la universidad en tiempos de pandemia.</p> <p>Publicación en redes sociales con enlace a información sobre la situación de la COVID-19 en la Universidad.</p> <p>Circulación por las redes sociales de la encuesta: «educación online en tiempos de crisis: actuación y necesidades durante la alerta por COVID-19».</p> | | | <p><i>Newsletter</i> de Comillas (#ComillasdesdetuBalcón)</p> <p><i>Newsletter</i> de Comillas, agradeciendo a los alumnos el esfuerzo y la comprensión en los momentos más duros de la pandemia.</p> |
| JUNIO | | | <p>Publicaciones en redes sociales de vídeos de alumnos/profesores sobre el buen servicio de la universidad durante el confinamiento.</p> <p>Publicaciones en redes sociales con datos relevantes sobre el funcionamiento de la universidad durante el confinamiento (ej.: el porcentaje de alumnos conectados, nº de exámenes realizados).</p> <p>Publicación en redes sociales de un mensaje del rector en el que transmite que el curso ha finalizado igual de bien que otros cursos y que la Universidad Pontificia Comillas es garantía</p> | | | |

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|---|---|
| | | | de futuro (#GarantíaDeFuturo es un hashtag que empezaron a utilizar para promocionar el buen servicio de la universidad). | | | |
| JULIO | | <p>Correo del Rectorado sobre el plan de actuación frente a la COVID-19 para el curso académico 2021/21.</p> <p>Correo del Rectorado sobre la celebración del funeral por las víctimas de la COVID-19.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, recordando la celebración del funeral por las víctimas de la COVID-19.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios sobre el próximo curso (directrices del Ministerio de Universidades para todas las universidades españolas durante la crisis sanitaria).</p> <p>Correo de la Secretaria de Decanato con carta de la Decana de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales sobre cómo el próximo curso se adaptará a la situación sanitaria.</p> | | | | |
| AGOSTO | | | <p>Publicaciones en las redes sociales, recordando las medidas a seguir en la vuelta a clases.</p> <p>Publicaciones en las redes sociales adjuntando enlace a la Guía del Alumno con información pertinente sobre la COVID-19 y sobre el nuevo curso académico.</p> | | Creación del blog oficial de Comillas con información pertinente a la gestión de la COVID-19 en la universidad. | |
| SEPTIEMBRE | Correo informando sobre la gestión de casos COVID-19 en la universidad. | <p>Correo de la Secretaria General, indicando la suspensión del Acto de Inauguración por el coronavirus.</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, insistiendo la necesidad imperiosa de seguir las normas COVID-19</p> <p>Correo de la Jefatura de Estudios, recordando la obligatoriedad de cumplir las medidas con respecto a la bimodalidad y la distancia social.</p> | <p>Publicación en redes sociales sobre el gran esfuerzo que ha hecho la universidad para adaptarse a la crisis sanitaria en el nuevo curso académico 2020/21.</p> <p>Publicaciones en redes sociales sobre el comienzo de curso adaptado a la crisis sanitaria.</p> <p>Publicaciones en redes sociales, recordando las medidas y protocolos a seguir a través de un enlace a la página web.</p> | | | <p><i>Newsletter</i> de Comillas sobre la vuelta a la normalidad adaptada a la crisis sanitaria.</p> <p>Charla con tutores sobre medidas COVID.</p> <p>Carteles informativos en las instalaciones de la Facultad de CIHS.</p> |

| | | | | | | |
|------------------|--|---|---|--|--|---|
| | | Correos salvoconductos por parte de la Jefatura de Estudios para aquellos afectados por las restricciones de movilidad por municipios. | Instagram <i>stories</i> sobre «cómo actuar en la nueva presencialidad» y sobre medidas para garantizar la máxima seguridad posible. | | | |
| OCTUBRE | | Correos salvoconductos por parte de la Jefatura de Estudios para aquellos afectados por las restricciones de movilidad por municipios. Correo de Decanato y Jefatura de Estudios sobre un problema de ventilación en las aulas, por lo que se suspenden las clases por no poder garantizar seguridad al 100% Correo del Vicerrectorado sobre las restricciones de movilidad. | Publicación en redes sociales, informando sobre los recursos que la universidad aporta a los profesores y alumnos para cumplir con las medidas sanitarias (ej.: dispensadores de gel hidroalcohólico y kits de limpieza). Publicación en redes sociales de testimonios de alumnos acerca de la vuelta a la «nueva presencialidad». | | | |
| NOVIEMBRE | | Correos salvoconductos por parte de la Jefatura de Estudios para aquellos afectados por las restricciones de movilidad por municipios. Correo de la Jefatura de Estudios, recordando la obligatoriedad de cumplir las normas sanitarias. Correo de la Jefatura de Estudios, anunciando la presencia de un aula comedor para que los alumnos coman exclusivamente ahí y no en las otras aulas. Correo de la Jefatura de Estudios, explicando que, debido a la crisis sanitaria, no se puede compartir diccionarios, ni cogerlos prestados de la biblioteca. | | | | Reunión virtual con tutores para recordar las medidas COVID-19 |
| DICIEMBRE | | Correo de la Vicedecana con medidas de seguridad durante los exámenes. Correos salvoconductos por parte de la Jefatura de Estudios para aquellos afectados por las restricciones de movilidad por municipios. Correo de la Jefatura de Estudios con más indicaciones para el nuevo curso, adaptado por la situación de la COVID-19, y deseando Feliz Navidad. | | | | <i>Newsletter</i> : Mensaje de Navidad del rector, en el que muestra empatía por los que han sufrido las consecuencias de la pandemia y agradeciendo a la comunidad universitaria por su esfuerzo en adaptarse a la nueva normalidad. Publicación de la revista de Comillas en la que se habla |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | del reto que supone a la universidad y al resto de la sociedad la COVID-19. |
|--|--|--|--|--|--|---|

Fuente: elaboración propia.

7.4.4 Control del plan.

A la pregunta sobre cómo se mide la efectividad del plan de comunicación de crisis, el DIRCOM solo respondió que existe un seguimiento de los problemas o dificultades de los diversos centros, elaborado por la Oficina de Organización y Personas.

7.4.5 Valoración sobre el plan de crisis de la UPC por parte del DIRCOM.

Carlos Sánchez de la Cruz valoró de manera positiva el **plan de comunicación de crisis**. Según el DIRCOM, «la universidad ha llevado a cabo una comunicación, una previsión, una planificación de respuesta y unas medidas muy superiores a las de otras instituciones». Por eso, no supo qué decir a la pregunta de si habría cambiado algún aspecto, al ver cómo estaba evolucionando la pandemia y cómo los públicos internos respondían al plan de crisis.

Con respecto a los **canales**, valoró excelentemente el correo electrónico y los SMS; a los demás canales (redes sociales, página web, blog, *newsletter*, revista física y digital) también los valoró muy bien. Desde su punto de vista, Instagram es la red social más consultada y la mejor valorada por los alumnos; mientras que Twitter es la red social más utilizada por los profesores. Además, también estableció que la función de las **redes sociales** consiste en reforzar los mensajes repetidos en otros canales de comunicación.

Asimismo, también se le preguntó sobre **a quién se le otorgó mayor información**, a los profesores o a los alumnos. Sánchez de la Cruz estableció que a ambos por igual. A su vez, dijo que se enviaron los **suficientes mensajes** para que tanto el profesorado como el alumnado estuvieran informados y que a ambos grupos se les envió información con la misma frecuencia de tiempo. A la pregunta sobre si cree que se omitió alguna información o si se comunicó indebidamente, el DIRCOM afirmó que se explicó todo y que siempre se utilizó un tono explicativo, profesional y directo.

También se le preguntó por el tema de **noticias falsas** y rumores; a lo que contestó que solo se encontraron con una noticia falsa sobre un caso positivo de COVID-19 en la universidad, por lo que tuvieron que desmentirlo en seguida a partir de un correo a toda

la comunidad universitaria, porque, según Sánchez de la Cruz, se dio prioridad tanto a la rapidez como a la calidad de la información.

En cuanto a su opinión sobre **cómo cree que el público interno valora el plan**, el DIRCOM opinó que el público interno lo calificaría con un nueve sobre diez y que lo único que el público podría señalar negativo es que no se hubiera cerrado antes el centro universitario. No obstante, la decisión de cerrar no dependía de ellos, sino de las autoridades sanitarias. También se le preguntó sobre **si cree que al público le hubiera gustado recibir más información**, a lo que respondió que en ciertas ocasiones los alumnos y profesores preguntaban para obtener más detalles. En el siguiente apartado, se puede ver si las creencias del responsable de comunicación sobre la opinión pública están en lo cierto o no.

7.4.6 Valoración sobre el plan de crisis de la UPC por parte de los públicos internos.

A continuación, se presentan las valoraciones por fases en el flujo de comunicación realizado por la universidad en función del desarrollo de la pandemia, y también las valoraciones en términos generales de la comunicación durante todo el periodo analizado, así como los canales utilizados para ello. Los gráficos para estos datos se pueden encontrar en la parte de Anexos de este trabajo.

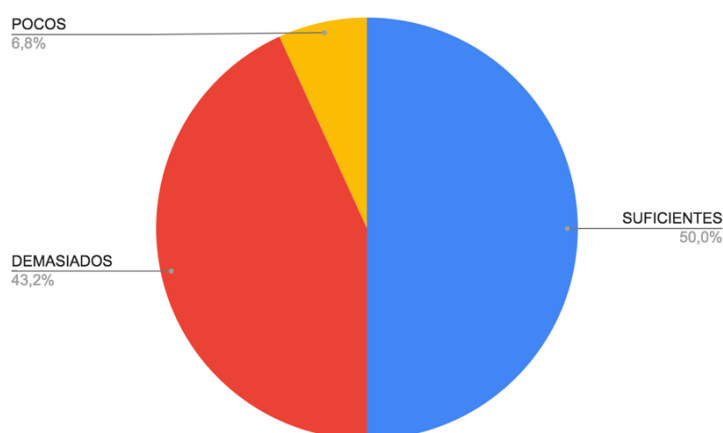
Alumnos:

En primer lugar, se les pidió que calificasen **la comunicación de la universidad respecto a la suspensión de clases en marzo** (gráfico en el Anexo 3.1); la gran mayoría aprobó la comunicación por parte del centro académico, puesto que casi el 80% la valoró por encima de ocho sobre diez. Tan solo un 4,5% la suspendió con un cuatro. Respecto a **la comunicación sobre la vuelta a clases en septiembre** (Anexo 3.2), los alumnos continuaron aprobando la labor de información de la universidad. El 61,3% siguió valorando la comunicación por encima de ocho. En este caso, hubo más alumnos que suspendieron la comunicación de la universidad; un 11,4 % de alumnos la calificó con un cuatro. En cuanto **al protocolo COVID-19 durante el curso académico 2020/21** (Anexo 3.3), la inmensa mayoría valoró de manera positiva el protocolo organizado por la universidad; el 70,5% lo calificó por encima de ocho. Sin embargo, también cabe señalar

que un 6,9% lo valoró con un suspenso. Por otra parte, también se pidió a los alumnos que eligiesen los adjetivos que más creían apropiados para describir **el tono empleado por la Universidad Pontificia Comillas** en sus comunicaciones sobre la crisis sanitaria (Anexo 3.4). Los adjetivos que más utilizaron los alumnos para describir el tono de universidad en sus comunicados fueron: serio, informativo y racional. En cuanto a la valoración del tono en los mensajes (Anexo 3.5), la mayoría lo aprobó; el 77,2% lo calificó por encima de ocho, mientras que tan solo un 2,3% lo valoró negativamente con un uno.

Adentrándonos en el tema de **canales**, todos los alumnos encuestados usaron el correo electrónico para informarse de la gestión de la crisis sanitaria por parte de la universidad (Anexo 3.6). Otro canal de comunicación muy utilizado fue la página web; doce alumnos dijeron que también utilizaban este medio, aparte del correo electrónico. En general, el 77,3% de los alumnos consideró adecuados los canales empleados por la universidad, frente a un 22,7% que opinó que más o menos eran los idóneos (Anexo 3.7). Los **correos electrónicos** están muy bien valorados por el público, en función de la claridad de la información que transmitían (Anexo 3.8). El 77,2% de los alumnos los calificó por encima de ocho y solo un 6,8% valoró de manera negativa los correos electrónicos emitidos por la Universidad Pontificia Comillas. En cuanto al número de correos emitidos (Figura nº 6), el 50% de los alumnos creyó que se enviaron los suficientes, frente a un 43,2% que consideró que se mandaron demasiados correos y un 6,8% que le hubiera gustado recibir más correos. También se les preguntó por la utilidad de los correos (Anexo 3.10). El 68,2% de los alumnos calificó la utilidad de los correos por encima de ocho. No obstante, el 11,4% de los alumnos la valoraron de manera negativa. Asimismo, con respecto a la frecuencia de envíos de correos electrónicos pertinentes a la gestión de la COVID-19 (Anexo 3.11), el 68,2% de los alumnos consideró que se enviaron correos con mucha frecuencia; sin embargo, el 29,5% estimó que se emitían correos de vez en cuando y solo un 2,3% opinó que rara vez se enviaban correos.

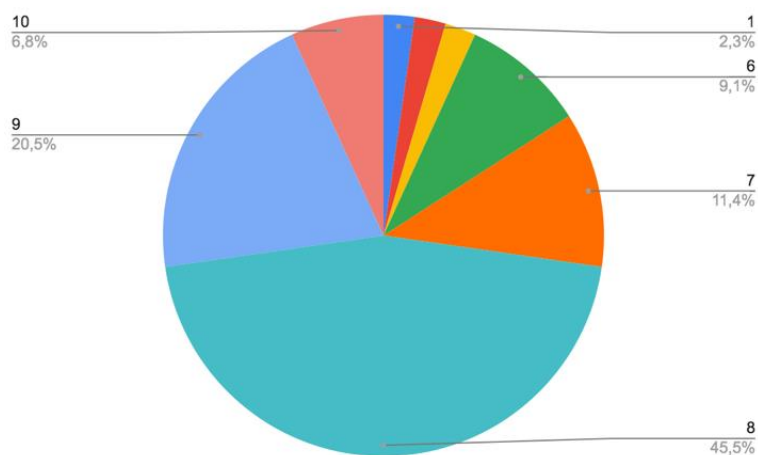
Figura n° 6: gráfico de la percepción de los alumnos acerca del número de correos electrónicos emitidos.



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a otros canales distintos al del correo electrónico (redes sociales, revistas, página web...), el 40,9% de los alumnos rara vez los consultaba, el 29,5% a veces los usaba y el 20,5% los consultaba frecuentemente. Solo el 9,1% de los alumnos nunca utilizó otros canales para informarse de la gestión de la pandemia por parte de la universidad (Anexo 3.12). Uno de estos canales son las **redes sociales**. Se les preguntó a los alumnos por la red social que más han consultado para informarse de la gestión de la COVID-19 en la universidad, en caso de utilizar redes sociales (Anexo 3.13); el 45,5% no mencionó ninguna red social, el 34,1% nombró Instagram, el 15,9 % Twitter, el 2,3% Whatsapp y otro 2,3% Facebook. Asimismo, de los alumnos que establecieron que utilizaban redes sociales (Anexo 3.14), todos valoraron de manera positiva la utilidad de las redes sociales. La peor calificación fue un cinco, otorgada por el 17,4% de los alumnos. Aparte de las redes sociales, otros canales de comunicación de la universidad son **la página web y el blog institucional**. El 52,3% de los alumnos valoró la utilidad de la información provista en estos canales por encima de ocho (Anexo 3.15). Por el contrario, el 11,3% la calificó negativamente.

Figura nº 7: gráfico de la valoración de los alumnos sobre el plan de comunicación de crisis.



Fuente: elaboración propia.

Por último, cabe añadir que el 72,8% de los alumnos valoró por encima de ocho el **plan de comunicación de crisis** de la Universidad Pontificia Comillas durante la crisis de la COVID-19 (figura nº 7). Solo un 4,6% de alumnos lo calificó de manera negativa con un uno. También se les preguntó si les hubiera gustado recibir alguna **información adicional**. Estas fueron algunas de las respuestas: «información sobre qué van a hacer con las personas que tienen convivientes de riesgos (si van a seguir las clases en línea o no)», «las nuevas restricciones en Madrid durante el nuevo curso académico 2020/21», «protocolo en caso de que un alumno diese positivo en COVID-19», «protocolos de seguridad recomendados por sanitarios», etc. También cabe señalar que los alumnos indicaron medidas que les hubiera gustado que se siguiesen, tales como «la posibilidad de hacerlo todo digital», «la obligación de grabar todas las clases», «una mayor comprensión con las faltas de asistencia si Sanidad no procede a hacer la PCR a algún alumno» o el «cumplimiento del protocolo por parte de los trabajadores de la universidad». Asimismo, también se les preguntó por si creen que hay aspectos a mejorar. Estas fueron algunas de las respuestas: «haber informado de manera general a todos los alumnos y profesores, y no solo en privado, sobre las nuevas restricciones de movilidad en Madrid, ya que todos o casi todos necesitábamos algún justificante para poder ir a la universidad»; «haber dado más detalle sobre la limpieza de las aulas y qué hacer en caso de que un compañero diera positivo»; «preparar de antemano escenarios potenciales; por ejemplo, qué protocolo seguir cuando un alumno de un grupo da positivo»; «tratar el asunto con un enfoque más humano, pues me ha parecido muy impersonal»; «claridad y

ser directos»; «no mandar tantos correos cuando las pautas no estaban muy claras y avisar diciendo que las definirían próximamente, poco a poco»; o «también, mandar más correos explicándole al alumno qué puede hacer si no se encuentra del todo bien, cómo repercute en sus asignaturas, y qué hacer en caso de que no decidan hacerle PCR». También cabe oportuno señalar que hubo alumnos que señalaron aspectos no referentes a la comunicación de crisis, como «poner dispensadores de gel automáticos» u «ofrecer el parking de manera gratuita para que los alumnos no utilizaran el transporte público».

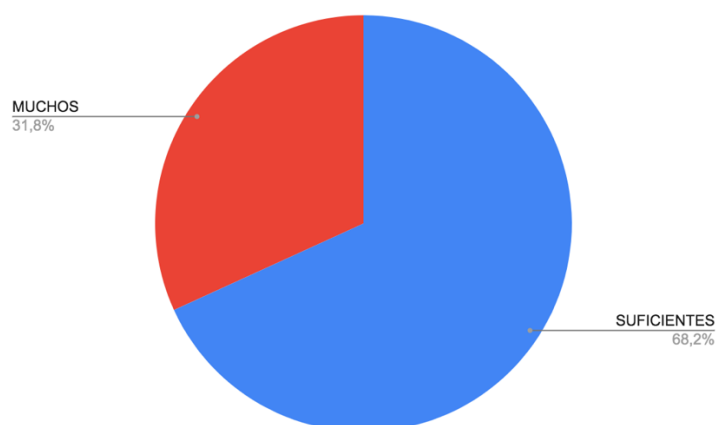
Profesores:

Se les pidió que calificasen la **comunicación de la Universidad respecto a la suspensión de clases en marzo** (Anexo 4.1). Todos los profesores de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Pontificia Comillas aprobaron la comunicación que el centro académico emitió respecto a este asunto; el 95,5% la valoró por encima de ocho. Respecto a la **comunicación sobre la vuelta a clases en septiembre** (Anexo 4.2), los profesores volvieron a aprobar la labor de información de la universidad. El 86,5% la calificó por encima de ocho; casi el 55% de los profesores la valoró con un diez. En cuanto al **protocolo COVID-19 durante el curso académico 2020/21** (Anexo 4.3), todos los profesores valoraron de manera positiva el protocolo organizado por la universidad. El 86% lo calificó por encima de ocho. Por otra parte, también se pidió a los profesores que eligiesen los adjetivos que más creyesen apropiados para describir **el tono** empleado por la Universidad Pontificia Comillas en sus comunicaciones sobre la crisis sanitaria (Anexo 4.4). Estos fueron los adjetivos que más utilizaron los profesores para describir el tono de la universidad en sus comunicados: informativo, racional y serio. En cuanto a la valoración del tono en los mensajes, el 86% lo calificó por encima de ocho (Anexo 4.5).

Adentrándonos en el tema de **canales**, todos los profesores encuestados usaron el correo electrónico para informarse de la gestión de la crisis sanitaria por parte de la universidad (Anexo 4.6). Otro canal de comunicación muy utilizado fue la página web; ocho profesores dijeron que también utilizaban este medio, aparte del correo electrónico. Hubo un profesor que también se informó a partir de la revista digital y otro profesor a partir del blog y de videoconferencias. En general, el 81,8% de los profesores consideró adecuados los canales empleados por la universidad, frente a un 18,2% que opinó que

más o menos eran los idóneos (Anexo 4.7). Los profesores valoraron muy bien los **correos electrónicos** en función de la claridad de la información que transmitían (Anexo 4.8). El 73% de los profesores los calificó por encima de ocho. En cuanto al número de correos emitidos (Figura n° 8), el 68,2% de los profesores opinó que se enviaron los suficientes, frente a un 31,8 % que consideró que se mandaron demasiados correos. Ningún profesor estimó que se mandaron pocos correos electrónicos. También se les preguntó por la utilidad de los correos (Anexo 4.10). El 73% de los profesores la calificó por encima de ocho. No hubo ningún profesor que valorase de manera negativa la utilidad de los correos electrónicos. Asimismo, con respecto a la frecuencia de envíos de correos electrónicos pertinentes a la gestión de la COVID-19 (Anexo 4.11), el 68,2% de los profesores consideró que se enviaron correos con mucha frecuencia; sin embargo, el 31,8% estimó que se enviaron correos de vez en cuando.

Figura n° 8: gráfico de la percepción de los profesores acerca del número de correos electrónicos emitidos.

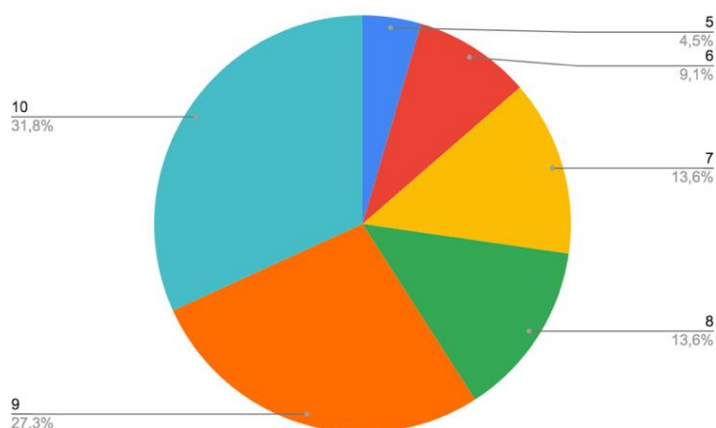


Fuente: elaboración propia.

Con respecto a otros canales (redes sociales, revistas, página web...), el 50% de los profesores rara vez consultaba otros canales que no fuesen el correo electrónico, el 18,2% a veces los consultaba, otro 18,2% nunca los consultó y el 13,6% los consultaba frecuentemente (Anexo 4.12). Uno de estos canales son las **redes sociales**. Se les preguntó a los profesores por la red social que más consultaron para informarse de la gestión de la COVID-19 en la universidad, en caso de utilizarlas (Anexo 4.13). Solo cuatro profesores mencionaron las redes sociales que consultaban; de los cuales, tres

profesores emplearon Twitter y uno utilizó Facebook. Asimismo, de los profesores que contestaron que consultaban redes sociales, dos profesores valoraron la utilidad de las redes sociales con un seis, otro profesor con un ocho y otro con un nueve (Anexo 4.14). También cabe mencionar que dos profesores, que contestaron que nunca miraron otros canales ajenos al correo electrónico, valoraron la utilidad de las redes sociales con un nueve y con un cinco, respectivamente. Aparte de las redes sociales, otros canales de comunicación de la universidad son la **página web y el blog institucional**. El 50% de los profesores valoró la utilidad de la información provista en estos canales por encima de ocho (Anexo 4.15). Solo un 9,1% de los profesores la valoró negativamente con un dos.

Figura nº 9: gráfico de la valoración de los profesores sobre el plan de comunicación de crisis



Fuente: elaboración propia.

Por último, cabe añadir que el 73% de los profesores valoró por encima de ocho el **plan de comunicación de crisis** de la Universidad Pontificia Comillas durante la crisis de la COVID-19 (figura nº 9). También se les preguntó si les hubiera gustado recibir alguna información adicional. Estas fueron algunas de las respuestas: «mensaje a la vuelta de vacaciones sobre el procedimiento a seguir»; «el protocolo de aviso para profesores en el caso de ponerse enfermos (que llegó más tarde); tipos de situaciones de la COVID-19 (caso 1,2,3,4...)». Asimismo, también se les preguntó por si creen que hay aspectos a mejorar. Estas fueron algunas de las respuestas: «recibir antes la información de cómo actuar los profesores en caso de tener COVID-19 o ser un contacto de alguien que ha dado positivo»; «haber dado más detalle sobre la limpieza de las aulas y qué hacer en el caso de que un compañero diera positivo»; «información clara y consistente sobre algunos

protocolos relacionados con la gestión de clases (ej. duración de las sesiones de clase y las pausas, el uso/la distribución de material impreso)»; «hacer infografías más claras y explicativas»; «mayor previsión»; «diferenciación de mensajes según público y objetivo»; o « no recuerdo haber visto un canal de preguntas/respuestas en el que quedaran grabadas y accesibles para todos los usuarios de la Universidad las preguntas de los usuarios y las respuestas del personal de Comillas; quizá hubiera sido una buena idea, no solo por abrir una vía de comunicación diferente, sino también como canal para recoger las preocupaciones e inquietudes específicas de los usuarios y poder gestionar la comunicación en base a esas preocupaciones».

8. Conclusiones.

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado era **analizar la estrategia de comunicación interna** que la Universidad Pontificia Comillas implementó con los docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales durante la crisis sanitaria de la COVID-19; en concreto, desde principios de 2020 hasta finales de año. Para poder lograrlo, se propuso una serie de objetivos específicos. Uno de ellos era **conocer los pilares de la estrategia de comunicación implementada**, a partir de una entrevista con el responsable de comunicación de la institución, Carlos Sánchez de la Cruz. En dicha encuesta se explicó que, al principio de la pandemia, la universidad no contaba con una estrategia desarrollada. Lo que la universidad hizo al principio de la crisis fue desmentir los rumores de un caso de COVID-19 en la institución y emitir un correo electrónico (como aparece en la Tabla 1) informando sobre las medidas que las autoridades sanitarias recomiendan seguir para no contraer la enfermedad e indicaciones en caso de contagio. Pocos días después, la Comunidad Autónoma de Madrid les obligó a suspender inmediatamente las clases presenciales. A partir de entonces, la Oficina de Comunicación de la Universidad Pontificia Comillas junto a todos los vicerrectores y al director de la Oficina de Organización y Personas formaron un **Comité de Crisis** para poder elaborar el **plan de crisis** de la COVID-19. Al preguntar al DIRCOM sobre **la medición de la efectividad del plan**, respondió que hay un seguimiento de los problemas o dificultades en los diversos centros que lo lleva a cabo la Oficina de Organización y Personas. A partir de esta información, se puede concluir que, en el comienzo de la pandemia, el centro académico no estaba preparado para abordar una crisis sanitaria como tal; al igual que otras muchas instituciones académicas, organizaciones, entidades... Una

de las claves de la comunicación de crisis es la anticipación (saber detectar cuándo va a llegar una crisis para poder así frenarla o, en caso inevitable, prepararse para ella). Como se vio en el marco teórico, «es importante tomar la iniciativa en crisis, aunque pillen por sorpresa, y saber detectar las necesidades de la gente para dar una respuesta lo más anticipada posible» (Meza, 2020). Aunque dependían del Gobierno y solo daban comunicados en función de lo indicado por autoridades sanitarias, pudieron haber comunicado a todos los públicos internos que estuvieran tranquilos puesto que, en caso de que la situación empeorase, el centro académico cuenta con los suficientes recursos para seguir las clases de manera telemática y que la universidad funcionaría igual. Esto no lo hicieron; en parte porque las instituciones y gobiernos se dedicaban a transmitir mensajes de tranquilidad hasta que se vieron obligados a actuar de manera seria. Pese a ello, la universidad no tardó en actuar (esencial para lidiar con una crisis) y formó de inmediato un Comité de Crisis para poder preparar una campaña de comunicación de crisis efectiva. Los **objetivos** establecidos por el Comité se plantearon y definieron bien; estos fueron: «establecer una comunicación puntual y exhaustiva de las decisiones tomadas, así como de cualquier eventual caso positivo por COVID-19; transmitir eficazmente todas las medidas tomadas por la universidad para garantizar la seguridad de la comunidad universitaria; y gestionar adecuadamente cualquier caso eventual». Además, hubiese sido correcto que se hubiera ido midiendo la efectividad del plan de crisis, aparte de realizar un seguimiento de los problemas y dificultades a los que se han ido enfrentando las distintas facultades a lo largo del año. De esta manera, podrían haber visto sus aciertos y sus fallos y así adecuarse más a los públicos internos.

Adentrándonos un poco más en el plan de comunicación de crisis de la institución académica, otro objetivo específico era **conocer la actividad de comunicaciones entre la Universidad Pontificia Comillas y sus públicos internos** (PDI y alumnos). Según el DIRCOM del centro académico, el correo electrónico fue el canal más utilizado por todos los públicos internos. Y en cuanto a las **redes sociales** (RR.SS), según Sánchez de la Cruz, Instagram fue la red social más consultada y mejor valorada por los alumnos, mientras que Twitter fue la plataforma de los profesores, lo cual es cierto, dado que el 34,1% de los alumnos mencionó que Instagram fue la red social que más utilizaba y tres de cuatro profesores que utilizaron RR.SS dijeron Twitter. A esto cabe mencionar que ningún profesor o alumno consideró que los **canales** usados fuesen poco idóneos. Respecto a la **frecuencia de envíos de información**, según el DIRCOM, cada semana

los públicos internos recibían varios mensajes informativos. A ambos grupos (profesorado y alumnado) se les transmitió información con la misma frecuencia, lo cual es clave puesto que el público merece recibir información con regularidad para no sentirse desinformado y poco alineado con la organización. Para verificar esto, hay que fijarse en las valoraciones de los públicos internos acerca de la frecuencia de envíos de información. El 68,2% de los profesores y alumnos, respectivamente, consideró que se enviaron correos con mucha frecuencia. A la vista de la Tabla 1, en la que se refleja la actividad de comunicación de la universidad durante la crisis de la COVID-19, se puede afirmar que sí se emitió información con frecuencia a los profesores y alumnos a través del correo electrónico. A excepción de junio y agosto (que coincide con el período vacacional), en todos los meses se emitieron correos. Tal vez podrían haber emitido algún correo electrónico en agosto recordando las medidas de seguridad o las instrucciones de las nuevas modalidades de enseñanza conforme a la situación actual. Otro tema relevante es el **número de correos electrónicos emitidos**. El 68,2% del profesorado estimó que se enviaron los suficientes correos electrónicos, mientras que el 31,8% consideró que se mandaron muchos correos. Por otro lado, el 50% del alumnado opinó que se enviaron los suficientes correos electrónicos, el 43,2% creyó que se emitieron demasiados y el 6,8 % consideró que se debió haber enviado más correos. A partir de esta información, se puede concluir que los profesores toleran más el correo electrónico que los alumnos, ya que hay más alumnos que profesores que consideraron que se utilizó excesivamente el correo electrónico. Lo ideal es enviar un número suficiente de correos para que el público ni se sienta poco informado, ni tampoco abrumado por el exceso de información emitida. Lo importante en estas situaciones de incertidumbre y preocupación es que las comunicaciones sean claras y precisas; de esta manera, el público interno lo agradecerá, se sentirá alineado con la organización y seguirá teniendo una buena imagen de ella.

Otro objetivo específico consistía en **averiguar y definir los distintos temas de las comunicaciones** enviadas a los profesores y alumnos durante la crisis sanitaria. Según el DIRCOM, los principales temas fueron: «la suspensión o continuidad de las clases, el teletrabajo, la modalidad del desarrollo de las clases en el nuevo curso académico y las medidas tomadas para garantizar la seguridad». Por parte de los **profesores**, respecto a la **comunicación de la universidad acerca de la suspensión de clases en marzo**; todos aprobaron la comunicación que el centro académico emitió sobre este asunto. Cabe mencionar que el 95,5% de los profesores la calificó por encima de ocho. En cuanto a la

comunicación sobre la vuelta a clases en septiembre, los docentes volvieron a aprobar la labor de información de la universidad; el 86,5% de los profesores la valoró por encima de ocho y casi el 55 % de los profesores la calificó con un diez. Acerca del **protocolo COVID-19** durante el curso académico 2020/21, todos los profesores valoraron de manera positiva el protocolo organizado por la universidad; el 86% de los docentes lo calificó por encima de ocho. Con respecto a los **alumnos**, la gran mayoría aprobó la **comunicación de la suspensión de clases presenciales** por parte del centro académico; casi el 80% la valoró por encima de ocho sobre diez y solo un 4,5% de los estudiantes la suspendió con un cuatro. En cuanto a la **comunicación sobre la vuelta a clases en septiembre**, los alumnos continuaron aprobando la labor de información de la universidad. El 61,3% siguió valorando la comunicación por encima de ocho. En este caso, hay más alumnos que suspendieron la comunicación de la universidad respecto a la vuelta a clases en septiembre; un 11,4% de alumnos la calificó con un cuatro. Y en cuanto al **protocolo COVID-19** durante el curso académico 2020/21, la mayoría valoró de manera positiva el protocolo organizado por la universidad; el 70,5% de los estudiantes lo calificó por encima de ocho. Sin embargo, también cabe señalar que un 6,9% lo valoró con un suspenso. La posible razón por la que hay más alumnos que profesores que suspendieron las comunicaciones de la universidad se deba a que los jóvenes suelen ser un grupo inconformista y quizá les haya parecido insuficiente la labor comunicativa del centro. Por otra parte, también cabe explicar el **tono** empleado en las comunicaciones. Todos los profesores y alumnos lo valoraron muy positivamente; el 86% de los profesores y el 77,2% de los alumnos lo calificaron por encima de ocho. Ambos grupos lo describieron como racional, serio e informativo. Hubiese sido ideal analizar varios comunicados para poder afirmar rotundamente cuál ha sido el verdadero tono de los mensajes emitidos por la universidad y ver si los mensajes transmitían empatía y cercanía (esencial en momentos como los que estamos viviendo). No obstante, debido a la extensión limitada de un TFG, no se ha podido llevar a cabo dicha tarea.

El último objetivo específico consistía en analizar la **interacción de los públicos internos con los mensajes emitidos en los diferentes canales de comunicación** usados durante la crisis sanitaria por la Universidad Pontificia Comillas. Según el responsable de comunicación, como **mensaje principal**, se quería transmitir que «se garantizaría la máxima calidad de la enseñanza en una situación de emergencia, a la vez que la máxima seguridad». Teniendo en cuenta esto, se ofreció información relevante a través de los

distintos **canales**, como el correo electrónico, la página web, los blogs institucionales y las redes sociales. En cuanto al correo electrónico, el 73% de los profesores valoró por encima de ocho los correos electrónicos en función de **la claridad de la información** que proporcionaban, mientras que 77,2% de los alumnos también los calificó por encima de ocho. Asimismo, un 73% de los profesores valoró por encima de ocho **la utilidad de los correos electrónicos**, frente a un 68,2% de los alumnos; cabe mencionar que el 11,4% de los estudiantes calificó de manera negativa la utilidad de los correos electrónicos. Por otra parte, en cuanto a la **utilidad de la información provista en la página web y blogs**, el 50% de los profesores la valoró por encima de ocho; solo el 9,1% de ellos la suspendió (esto quizá pueda deberse a que los profesores prefieren el canal de siempre, el correo electrónico, antes que otros canales más novedosos). Mientras tanto, el 52,3% de los alumnos también la calificó por encima de ocho; solo el 11,3% la suspendió. Y en cuanto a la **información aportada por las redes sociales**, según el DIRCOM de la institución académica, las RR.SS sirvieron para reforzar los mensajes emitidos en otros canales. En la Tabla 1 se puede corroborar este aspecto, se puede corroborar esto, ya que muchas publicaciones en redes sociales tienen enlaces a contenidos publicados en otros canales (ej.: publicaciones en Instagram sobre el protocolo COVID y medidas sanitarias con enlaces al blog oficial de la universidad). A esto cabe destacar que tanto los profesores como los alumnos valoraron de manera positiva los mensajes de las RR.SS. No obstante, podrían haber aprovechado más las redes sociales para contactar con su público interno, en este caso, con los jóvenes, para así conocer su opinión acerca de la labor que está llevando a cabo la Universidad Pontificia Comillas; como ya se vio anteriormente, las redes sociales actúan como espejos en los que se reflejan las percepciones de la sociedad.

En definitiva, habiendo analizado la información recopilada en este trabajo, cabe afirmar que la Universidad Pontificia Comillas ha llevado a cabo un **plan de comunicación efectivo** durante la crisis sanitaria de la COVID-19, que empezó siendo una crisis externa producida de manera no intencionada y que acabó siendo una crisis interna que podría afectar a la imagen y reputación corporativas de la institución. Aunque lo que les falló fue la falta de anticipación, la universidad no podía actuar por su cuenta, ya que depende de los gobiernos, tanto de la Comunidad de Madrid como de España, que infravaloraron la gravedad del asunto. Aun así, tras el anuncio del cierre de centros educativos por parte de la Comunidad de Madrid, la universidad tomó acción rápidamente y formó de inmediato un Gabinete de Crisis que preparó y llevó a cabo un plan de crisis.

Y desde entonces la universidad no ha dejado de comunicarse con sus públicos internos, con los que se ha comunicado de manera transparente dado la gravedad de la crisis. También se puede decir que la universidad hizo una buena labor por **el plan de crisis** que siguieron. Por lo general, la mayoría de profesores y alumnos de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales lo aprobó con buena nota. El 73% de los profesores y el 72,8% de los alumnos lo valoraron por encima de ocho. Por otra parte, mientras que ningún docente lo valoró de forma negativa, el 4,6% de los alumnos lo suspendió. El hecho de que haya estudiantes a los que no les haya gustado cómo se ha tratado la crisis desde un punto de vista comunicativo no implica que el plan de crisis fuese incorrecto o erróneo. Como ya se mencionó anteriormente, los jóvenes constituyen un grupo inconformista de *stakeholders*. Esto se puede apreciar en la pregunta que se les hizo acerca de aspectos que se podrían mejorar. Mientras que algunos respondieron desde el punto de vista de la comunicación, otros contestaron medidas ajenas al Departamento de Comunicación, como parking gratuito o clases virtuales. Dicho esto, cada individuo es un mundo nuevo, por lo que resulta complicado agradar a todos. A esto cabe añadir que también la universidad hizo bien en transmitir comunicados de manera regular, en comunicar a los públicos internos mediante unos canales idóneos y en transmitir suficientes correos electrónicos a los profesores y alumnos para que se informaran.

No obstante, aunque haya sido un plan de crisis eficaz y potente, también cabe añadir en último lugar que hay **aspectos a mejorar**. Por ejemplo: en el mes de agosto (un mes antes de empezar las clases) se podría haber emitido algún correo electrónico recordando las medidas o las instrucciones acerca de las clases adecuadas a la situación actual; también se podría haber presentado la información de manera más clara a través de infografías (como se mencionó en la pregunta de aspectos a mejorar); haber aprovechado más las redes sociales para desarrollar su relación con el público interno; haber realizado un seguimiento de la efectividad del plan, etc. Aun así, la Universidad Pontificia Comillas no se vería afectada negativamente en los rankings de las universidades españolas y/o internacionales, dado que la gran mayoría del público aprueba (incluso con buena nota) la comunicación interna que se ha llevado a cabo durante la crisis de la COVID-19. De hecho, con esta estrategia de crisis podrían mantener su reputación corporativa o incluso mejorarla, ya que en ningún momento la universidad se ha visto afectada por comentarios negativos en las redes sociales sobre cómo están gestionando la crisis de la COVID-19. En el caso de que los hubiera, para lograr que su

reputación no empeore, lo que tendrían que hacer es responder rápidamente a los usuarios, expresando empatía y siendo transparentes al 100%, que es lo que han estado haciendo durante estos momentos de crisis.

9. Referencias.

- Barton, P. (7 de Junio de 2018). *Top 10 Crisis Communication Mistakes to Avoid*. Recuperado el 2 de Enero de 2021, de PBC, Paul Barton Communications:
<https://www.paulbartonabc.com/top-10-crisis-communication-mistakes-to-avoid/>
- Busto Salinas, L. (2013). Los departamentos de comunicación en las universidades. Análisis de la situación en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 641-649.
Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/42147/40126>
- Centers for Disease Control and Prevention. (21 de Abril de 2017). *Why Work with Social Media in a Crisis?*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Centers for Disease Control and Prevention: https://emergency.cdc.gov/cerc/cerccorner/article_040417.asp
- Comunidad de Madrid. (9 de Marzo de 2020). *La Comunidad de Madrid aprueba medidas extraordinarias por el coronavirus*. Recuperado de Comunidad de Madrid:
<https://www.comunidad.madrid/notas-prensa/2020/03/09/comunidad-madrid-aprueba-medidas-extraordinarias-coronavirus>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. Recuperado de:
https://www.academia.edu/2329919/Choosing_the_Right_Words_The_Development_of_Guidelines_for_the_Selection_of_the_Appropriate_Crisis_Response_Strategies
- de Aguilera Moyano, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. (2010). La Comunicación Universitaria: Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *ICONO 14*, II(8), 90-124. Recuperado de:
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/248/125>
- DIRCOM. (16 de Abril de 2020). *La comunicación interna como antídoto contra la incertidumbre*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/10361-la-comunicacion-interna-como-antidoto-contra-la-incertidumbre>
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A casebook approach*. Routledge. Recuperado de: <https://cutt.ly/dbbxw56>
- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En BBVA, & BBVA (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (M. L. Balseiro, Trad., pág. 390). España. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>
- García Sanz, N. (2 de Abril de 2019). *Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de Nagore García Sanz:
<https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/>
- García Sanz, N. (6 de Mayo de 2020). *Plan de comunicación de crisis: cómo elaborarlo paso a paso*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de Nagore García Sanz:
<https://nagoregarciasanz.com/comunicacion-de-crisis/>
- González, E. (Enero de 2014). Gestión de crisis y reputación corporativa. *Seguritecnia*(404), 64-69.
- Gómez Quijano, A., & Zapata Palacios, L. (2017). El Estado de la Comunicación Institucional Interna en las Universidades de la Comunidad de Madrid: Estudio Comparativo entre Universidades Públicas y Privadas. *Derecom*(23), 41-60. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6283323>
- Héctor, M. (21 de Abril de 2020). *Comunicación de crisis: Las mejores prácticas para COVID-19*. Recuperado el 1 de Enero de 2021, de Puro Marketing:
<https://www.puromarketing.com/55/33571/comunicacion-crisis-mejores-practicas-para-covid.html>

- IONOS. (24 de Abril de 2020). *Comunicación de crisis: ¿cómo reaccionar en situaciones críticas?* Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de IONOS, Startup Guide: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/comunicacion-de-crisis/>
- Keehan, A. (2009). *A Guide to Developing a Campus Crisis Communications Plan*. United Educators. Bethesda: United Educators. Recuperado de: <https://www.edurisksolutions.org/Templates/template-article.aspx?id=569&pageid=134>
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de: <https://cutt.ly/Dbbc2h5>
- Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. LID. Recuperado de: <https://cutt.ly/kbbveVZ>
- Meza, H. (21 de Abril de 2020). *Comunicación de crisis: Las mejores prácticas para COVID-19*. Recuperado el 1 de Enero de 2021, de Puro Marketing: <https://www.puromarketing.com/55/33571/comunicacion-crisis-mejores-practicas-para-covid.html>
- Mora, J. M. (26 de Mayo de 2020). *Cinco principios de comunicación para encarar la crisis del coronavirus*. Recuperado el 1 de Enero de 2021, de The Conversation: <https://theconversation.com/cinco-principios-de-comunicacion-para-encarar-la-crisis-del-coronavirus-139407>
- Muñoz, M. (31 de Enero de 2021). *Tras los pasos del coronavirus: cronología de una pandemia que nos cambió la vida*. Recuperado el 7 de Febrero de 2021, de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/mundo/2021-01-31/cronologia-pandemia-coronavirus_2919820/
- Pera, X. (6 de Marzo de 2017). *El papel de las Redes Sociales en la comunicación de crisis*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de AECOC: <https://www.aecoc.es/articulos/el-papel-de-las-redes-sociales-en-la-comunicacion-de-crisis/>
- Respira Comunicación. (14 de Mayo de 2020). *Prepárate para ser imparable: la actitud que te permitirá superar cualquier crisis*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de Respira Comunicación: <https://agenciarespira.com/superar-crisis/>
- Sandoval, A. (1 de Octubre de 2019). *La importancia de la comunicación interna*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Undatia Comunicación: <https://www.undatia.es/noticias/la-importancia-de-la-comunicacion-interna>
- Solanilla, P. (2020). *Comunicación de crisis y la importancia de la reputación. Comunicación política en tiempos de coronavirus*, 18-22. Recuperado de: <https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3>
- Sordo, A. I. (19 de Agosto de 2020). *¿Por qué necesitas un plan de comunicación de crisis en tu empresa?* Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-comunicacion-de-crisis>
- Stern, E. K. (2017). Unpacking and Exploring the Relationship between Crisis Management and Social Media in the Era of ‘Smart Devices’. *Homeland Security Affairs*, XIII, 74-90.
- Universidad Pontificia Comillas. (s.f.). *La universidad - Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas: <https://www.comillas.edu/es/la-universidad>
- Universidad Pontificia Comillas. (s.f.). *Misión y Valores - Universidad Pontificia Comillas*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de Universidad Pontificia Comillas: <https://www.comillas.edu/universidad/quienes-somos/mision-y-valores>
- Zapata, L. (1 de Agosto de 2016). *Segmentación de Públicos Internos*. Recuperado el 7 de Enero de 2021, de Lelia Zapata: <https://leliazapata.com/2016/08/01/segmentacion-de-publicos-internos/>

Anexos.

ANEXO N° 1: ENCUESTA AL DIRCOM DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

1.- Para comunicar cualquier crisis, hace falta un Comité de Crisis, en este caso, el Comité de COVID-19. En dicho Comité, tiene que estar el responsable de comunicación que es usted. ¿Con quiénes más contó en dicho comité para elaborar el plan de crisis de COVID-19? Con todos los vicerrectores de la universidad, así como con el director de la Oficina de Organización y Personas donde se inscribe la unidad de Prevención de Riesgos Laborales.

2.- Anteriormente a la crisis, ¿contaban con algún plan en caso de alguna emergencia sanitaria? ¿Existía algún plan en caso de suspensión de clases presenciales? En lo que se refiere a mi oficina, se contempla un Plan de Comunicación de Crisis. Se consideraba la posibilidad de una suspensión de clases, pero no existía un plan alternativo para su desarrollo si hubiese que llegar a esa situación.

3.- ¿Cuáles fueron los objetivos de esta campaña de comunicación de crisis? Hasta el momento, ¿cree que se han cumplido tales objetivos? Los objetivos fueron: a) establecer una comunicación puntual y exhaustiva de las decisiones tomadas, así como de cualquier eventual caso positivo por Covid-19; b) transmitir eficazmente todas las medidas tomadas por la universidad para garantizar la seguridad de la comunidad universitaria; c) gestionar adecuadamente cualquier eventual caso.

4.- ¿Qué mensajes principales quería transmitir a los alumnos? ¿Y a los profesores? Máxima calidad de la enseñanza aun en una situación de emergencia (concretada en la bimodalidad síncrona) y máxima seguridad (garantía de seguridad e higiene).

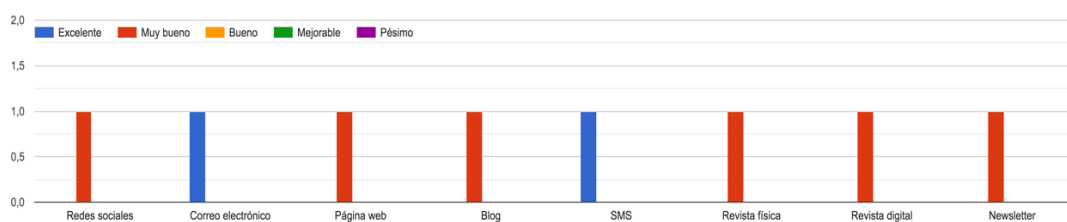
5.- ¿Cuáles han sido los temas sobre los que se ha hecho mayor hincapié en las comunicaciones con los públicos internos? a) Suspensión o continuidad de las clases; b) Teletrabajo; c) Modalidad del desarrollo de las clases en el nuevo curso; d) Medidas tomadas para garantizar la seguridad (itinerarios, desinfección, puertas de acceso, etc.).

6.- ¿Y a quién se le otorgó mayor información? A ambos por igual.

7.- ¿Considera que se emitieron los suficientes mensajes? Los suficientes para que estuvieran informados.

8.- Valora los siguientes canales de comunicación en función de su efectividad y alcance al público interno de la universidad (1 pésimo, 10 excelente)

Valora los siguientes canales de comunicación en función de su efectividad y alcance al público interno de la universidad (1 pésimo, 10 excelente)



9.- ¿Qué red social cree usted que ha sido la más consultada y mejor valorada por parte de los alumnos? Instagram.

10.- ¿Qué red social cree usted que ha sido la más consultada y mejor valorada por parte de los profesores? Twitter.

11.- ¿Las redes sociales sirvieron para aportar información nueva o, por el contrario, sirvieron para reforzar los mensajes emitidos en otros canales? Reforzar mensajes repetidos.

12.- ¿Se encontraron con muchos casos de noticias falsas o rumores que tuviesen que aclarar? ¿Cómo supieron manejarlos? Al inicio de la crisis, una noticia falsa de un primer caso de positivo por Covid-19, que fue inmediatamente desmentido por nuestra parte tras consultar al medio en el que supuestamente aparecía; se emitió una nota a toda la comunidad universitaria el mismo día de su aparición.

13.- ¿Considera que se omitió alguna información o que se comunicó indebidamente? O, por el contrario, ¿se informó de todo lo que debía ser comunicado y con el tono adecuado? Se utilizó un tono directo y profesional, se utilizó un tono explicativo y se informó de todo.

14.- ¿Se percibió que al público interno le hubiera gustado recibir alguna información adicional o, por el contrario, que estaba lo suficientemente informado y conforme con la información recibida? Sólo en escasas ocasiones solicitaban detalles.

15.- ¿Preferían ser rápidos o daban especial relevancia a la calidad? Ambas.

16.-¿Con qué frecuencia se enviaba información al público interno?

Frecuentemente. Cada semana recibían varios mensajes informativos.

17.-¿A cuál de los públicos se les enviaba información con mayor frecuencia?

A ambos por igual.

18.-¿Se ha ido midiendo la efectividad del plan? En caso afirmativo, ¿cómo se ha hecho?

Existe un seguimiento de los problemas o dificultades de los diversos centros, elaborado por la Oficina de Organización y Personas.

19.-¿Cómo valoraría usted los resultados del plan de comunicación de crisis?

¿Cree que ha resultado efectivo con todos los públicos internos? ¿Por qué?

Lo valoraría de modo muy positivo. Nuestra universidad ha llevado a cabo una comunicación, una previsión y planificación de respuesta y unas medidas muy superiores que otras instituciones.

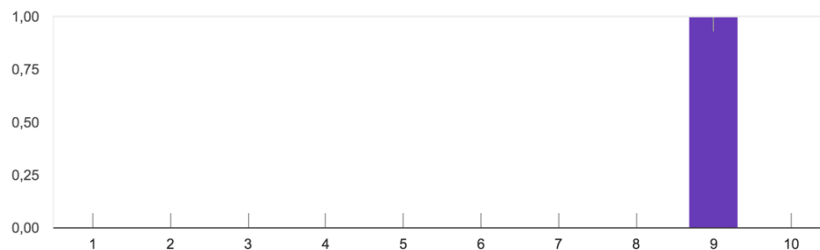
20.-En caso de no haber podido hacer algo de otra manera, ¿qué habría cambiado una vez ha visto cómo ha evolucionado la crisis y la respuesta de los públicos internos?

No sabría decir.

21.-¿Cómo cree que su público interno valora la situación?

¿Cómo cree que su público interno valora la situación?

1 respuesta



22.-¿Qué aspectos a mejorar cree que el público interno señalaría?

Quizá haber cerrado la universidad antes de que lo impusiera el gobierno el 14 de marzo, pero nosotros siempre procuramos ceñirnos a lo que las autoridades sanitarias indicaban en cada momento.

23.-Por último, ¿cuentan con algún plan de comunicación en caso de que la situación empeore y nos obliguen a volvernos a confinar? Sí.

ANEXO N° 2: ENCUESTA AL PÚBLICO INTERNO DE LA FACULTAD CIHS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

- 1.-Indique por favor su género
- 2.-Indique por favor su rango de edad
- 3.-Indique por favor si es alumno o profesor
- 4.-En caso de ser alumno, ¿de qué carrera y curso es?
- 5.-En caso de ser profesor, ¿a qué carrera(s) da clase?
- 6.-Califique la comunicación de la Universidad respecto a la suspensión de clases en marzo
- 7.- Califique la comunicación de la Universidad respecto a la vuelta a clases en septiembre
- 8.-Califique la comunicación de la Universidad respecto al protocolo COVID-19 durante el curso académico 2020/21.
- 9.-¿A través de qué canal le llegó información sobre la COVID-19 y el protocolo de gestión en la Universidad? (Elija todos los que considere).
- 10.-Valore los correos recibidos en función de la claridad de la información que transmitían.
- 11.-¿Considera que se mandaron suficientes correos electrónicos?
- 12.-¿Considera que recibía información a través de los correos con frecuencia o casi nunca?
- 13.-Elija de los siguientes tonos de mensaje el que considere que se ajusta más a cómo ha sido el enfoque de las comunicaciones de la Universidad:
- 14.-¿Cree que el tono empleado por la Facultad en sus mensajes sobre la gestión de la COVID-19 ha sido el adecuado?
- 15.-¿Cuán de útiles fueron los correos electrónicos?
- 16.-¿Le hubiera gustado recibir alguna información adicional? En caso afirmativo, mencione el qué. (Ej.: restricciones en Madrid durante el curso, vuelta a clases, suspensión de clases...)
- 17.-¿Considera que los canales utilizados fueron los más adecuados?
- 18.-¿Con qué frecuencia consultaba información a través de los otros canales (no correo)?
- 19.-En caso de utilizar redes sociales, ¿cuál fue la que más utilizó para recibir información?

20.-En caso de utilizar redes sociales, ¿cuán de útil le resulta la información provista en las redes sociales?

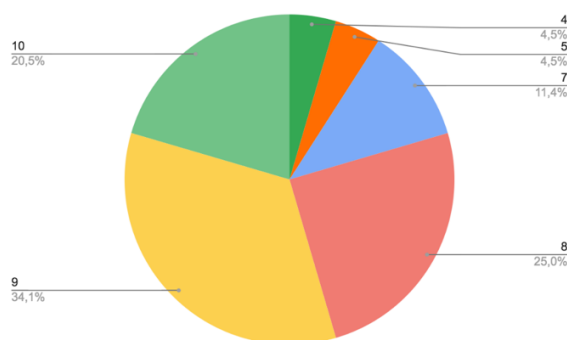
30.-¿Cuán de útil le resulta la información provista en la página web y/o blog institucional?

31.-¿Cómo valora el plan de comunicación de crisis de la Universidad respecto a la COVID-19?

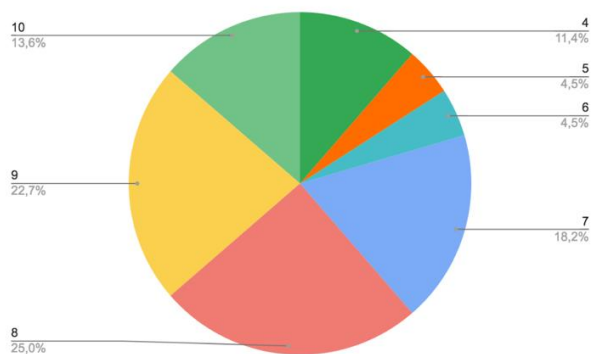
32.-¿Qué aspectos podrían haber hecho mejor?

ANEXO N°3 GRÁFICOS: VALORACIONES DE LOS ALUMNOS ACERCA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

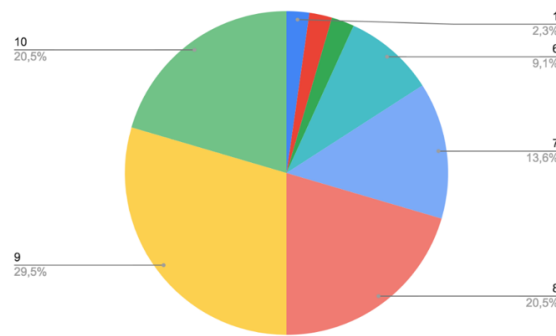
3.1) Gráfico de la valoración de los alumnos respecto a la comunicación de la universidad sobre la suspensión de clases en marzo.



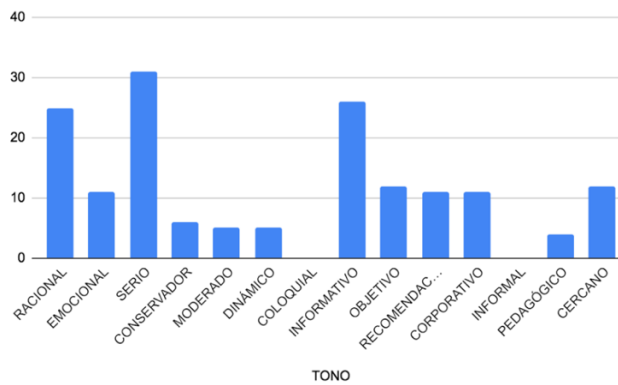
3.2) Gráfico de la valoración de los alumnos respecto a la comunicación de la universidad sobre la vuelta a clases en septiembre.



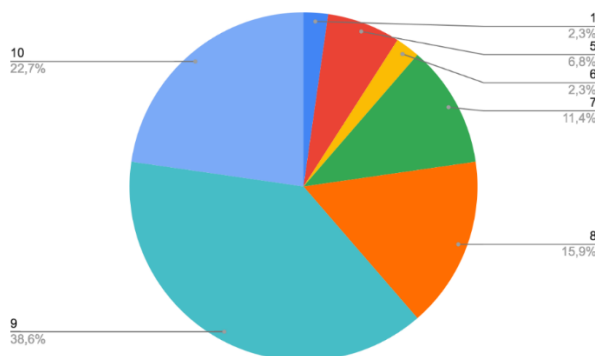
3.3) Gráfico de la valoración de los alumnos respecto al protocolo COVID-19.



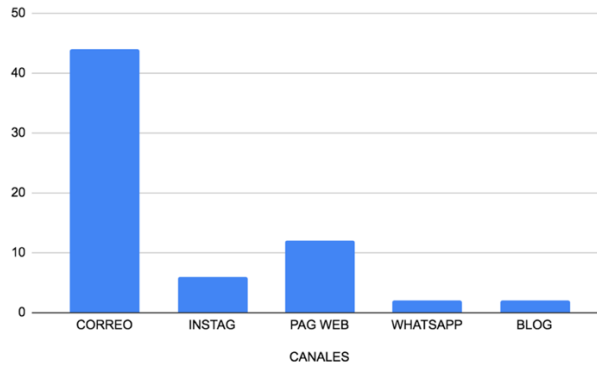
3.4) Gráfico de la percepción de los alumnos acerca del tono empleado por la universidad en sus comunicaciones.



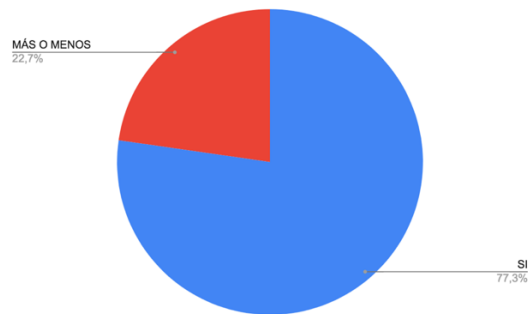
3.5) Gráfico de la valoración de los alumnos respecto al tono empleado por la universidad en sus comunicaciones.



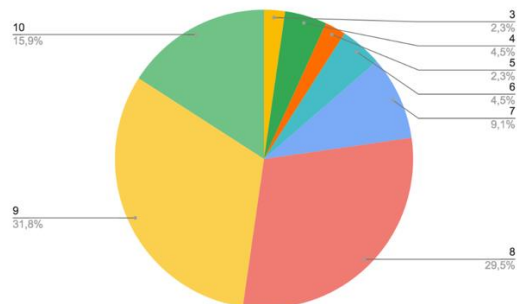
3.6) Gráfico de los canales usados por los alumnos.



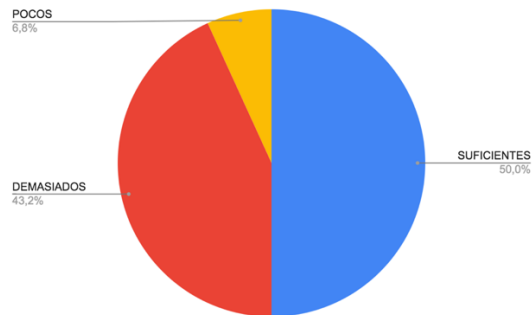
3.7) Gráfico de la valoración de los alumnos sobre la idoneidad de los canales usados.



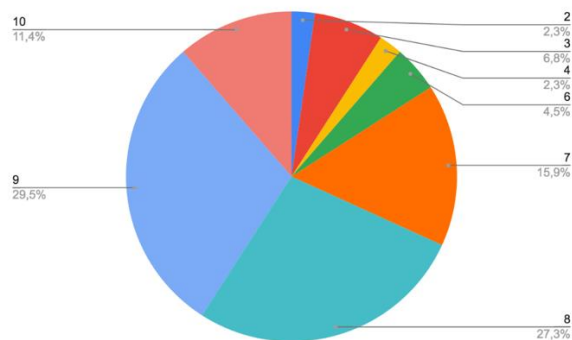
3.8) Gráfico de la valoración de los alumnos sobre el correo electrónico en función de la claridad de la información que transmitían.



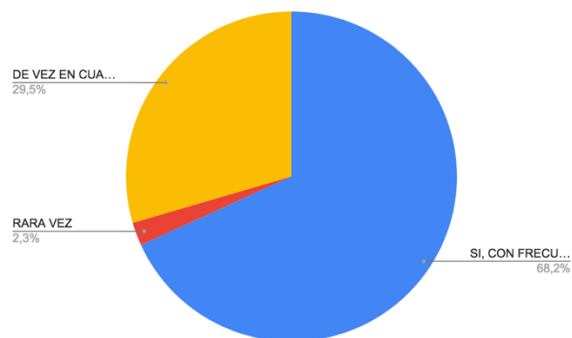
3.9) Gráfico de la percepción de los alumnos sobre el número de correos emitidos por la universidad.



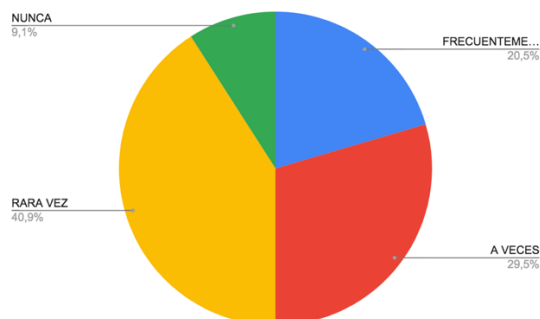
3.10) Gráfico de la valoración de los alumnos sobre la utilidad de los correos electrónicos.



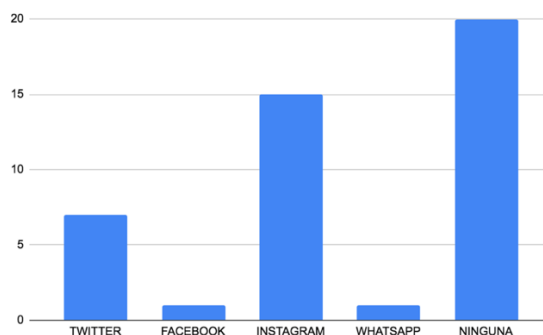
3.11) Gráfico de la percepción de los alumnos sobre la frecuencia de correos electrónicos.



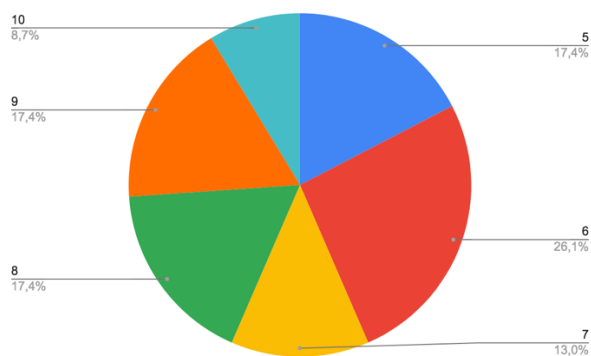
3.12) Gráfico de la frecuencia del uso de otros canales (ajenos al correo electrónico) por parte del alumnado.



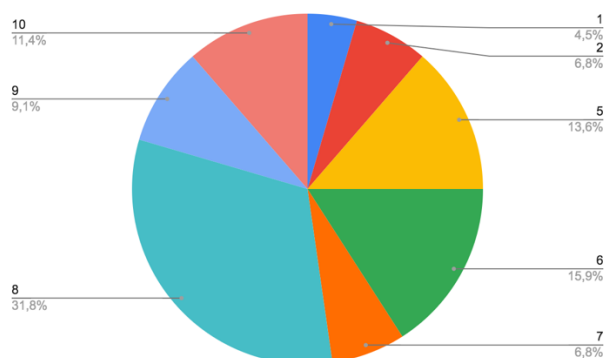
3.13) Gráfico de las redes sociales que más utilizaron los alumnos para informarse de la gestión de la COVID-19 en la universidad.



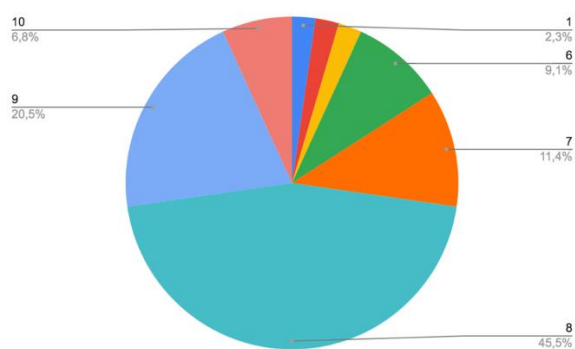
3.14) Gráfico de la valoración de la utilidad de la información provista en las redes sociales.



3.15) Gráfico de la valoración de los alumnos sobre la utilidad de la información provista en la página web y el blog institucional

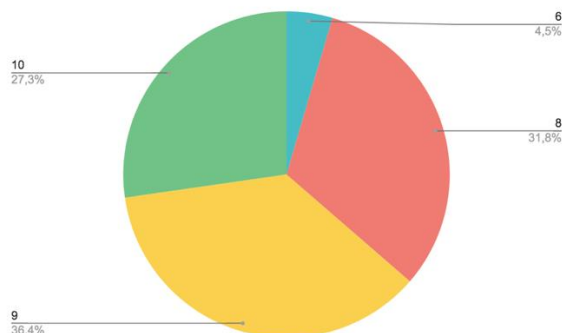


3.16) Valoración del plan de comunicación de crisis (COVID-19) de la Universidad Pontificia Comillas

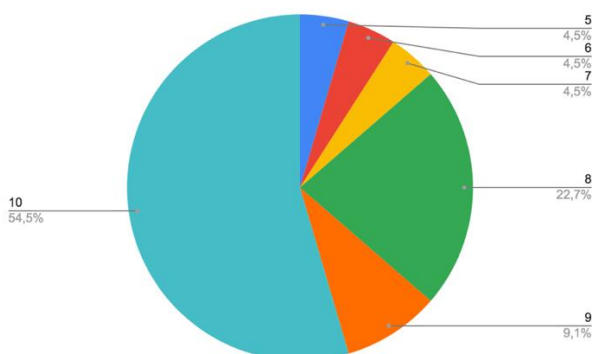


ANEXO N°4 GRÁFICOS: VALORACIONES DE LOS PROFESORES ACERCA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

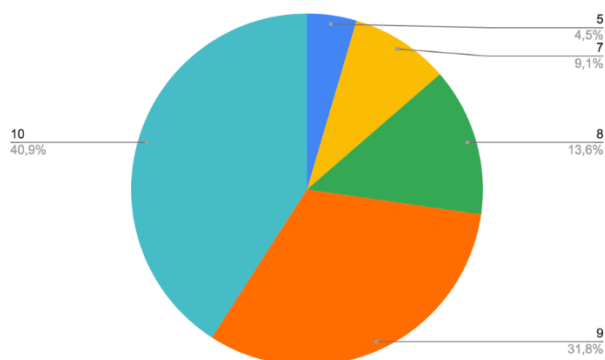
4.1) Gráfico de la valoración de los profesores respecto a la comunicación de la universidad sobre la suspensión de clases en marzo.



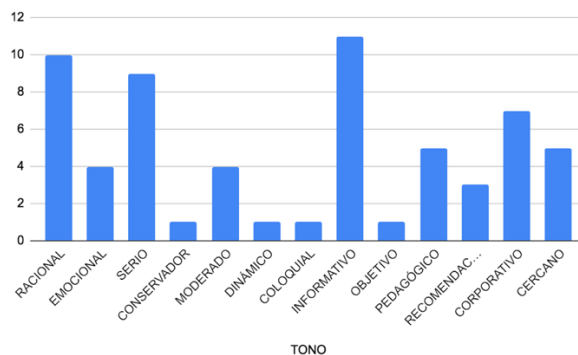
4.2) Gráfico de la valoración de los profesores respecto a la comunicación de la universidad sobre la vuelta a clases en septiembre.



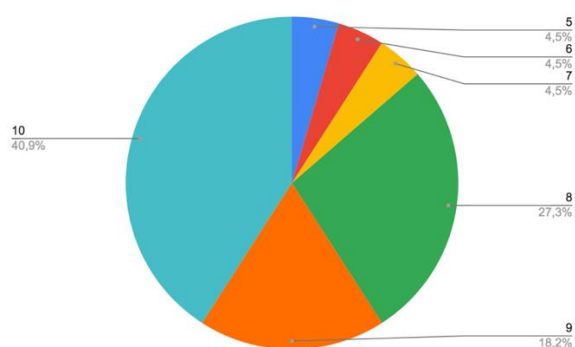
4.3) Gráfico de la valoración de los profesores respecto al protocolo COVID-19.



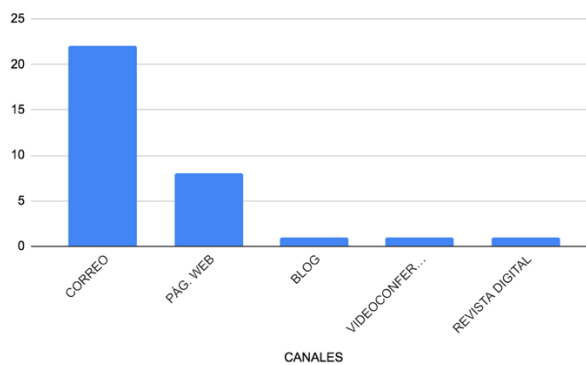
4.4) Gráfico de la percepción de los profesores acerca del tono empleado por la universidad en sus comunicaciones.



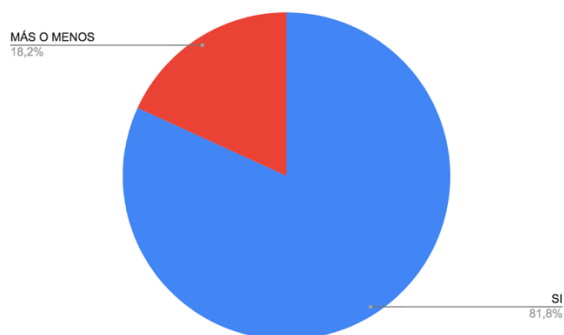
4.5) Gráfico de la valoración de los profesores respecto al tono empleado por la universidad en sus comunicaciones.



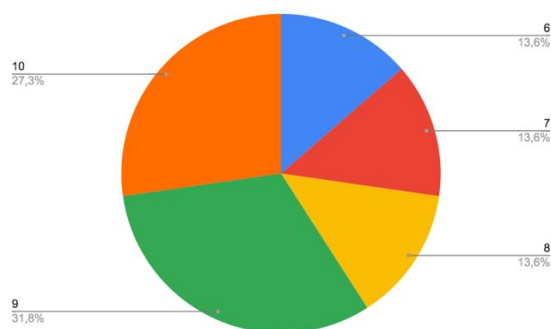
4.6) Gráfico de los canales usados por los profesores.



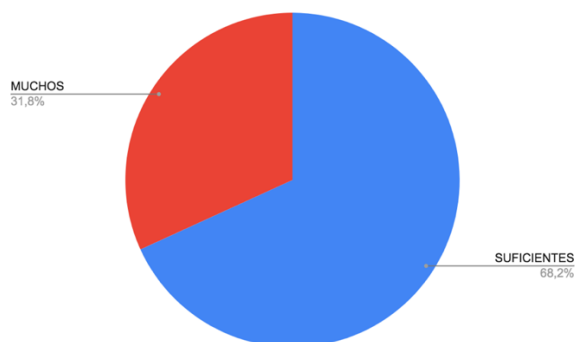
4.7) Gráfico de la valoración de los profesores sobre la idoneidad de los canales usados.



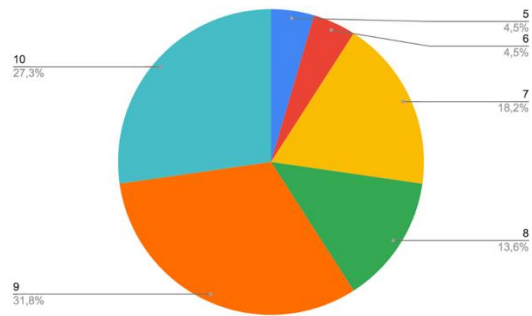
4.8) Gráfico de la valoración de los profesores sobre el correo electrónico en función de la claridad de la información que transmitían.



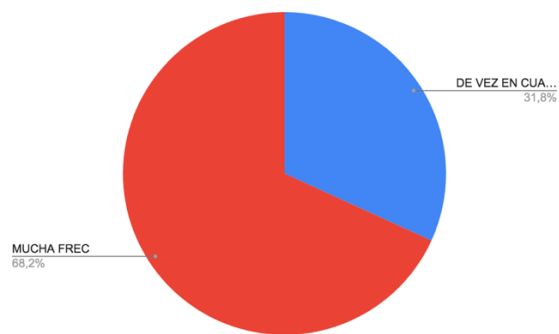
4.9) Gráfico de la percepción de los profesores sobre el número de correos emitidos por la universidad.



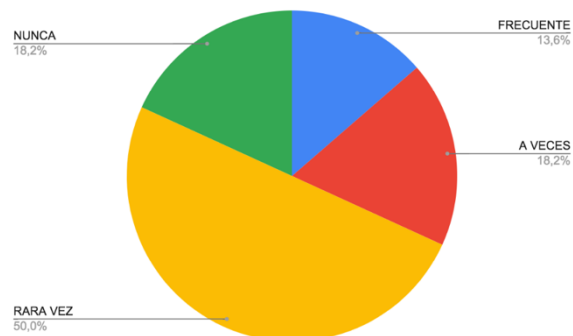
4.10) Gráfico de la valoración de los profesores sobre la utilidad de los correos electrónicos.



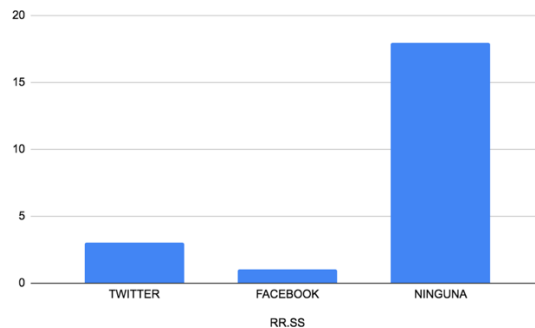
4.11) Gráfico de la percepción de los profesores sobre la frecuencia de correos electrónicos.



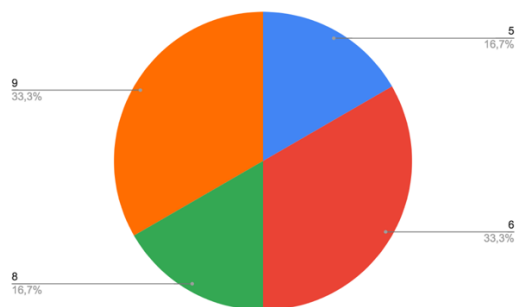
4.12) Gráfico de la frecuencia del uso de otros canales (ajenos al correo electrónico) por parte del profesorado.



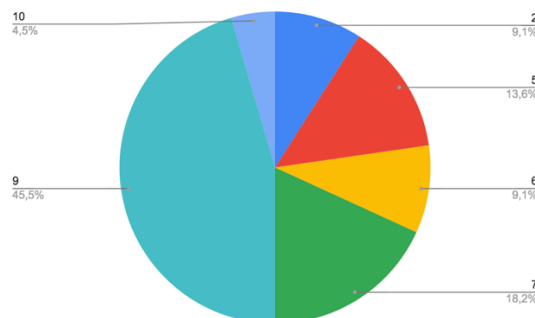
4.13) Gráfico de las redes sociales que más utilizaron los profesores para informarse de la gestión de la COVID-19 en la universidad.



4.14) Gráfico de la valoración de la utilidad de la información provista en las redes sociales.



4.15) Gráfico de la valoración de los profesores sobre la utilidad de la información provista en la página web y el blog institucional.



4.16) Valoración del plan de comunicación de crisis (COVID-19) de la Universidad Pontificia Comillas.

