

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19: caso de estudio de una universidad privada en Bogotá.

Trabajo de grado

Presentado por:

Claudia Dulce Romero

Bogotá, D.C.
2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19: caso de estudio de una universidad privada en Bogotá.

Trabajo de grado

Presentado por:

Claudia Dulce Romero

Tutor:

Mario Rolando Paredes Escobar

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

16 de diciembre

Bogotá, Colombia

2020

Contenido

Contenido.....	i
Preliminares	iii
Agradecimientos	iv
Declaración de originalidad y autonomía.....	v
Declaración de exoneración de responsabilidad	vi
Lista de figuras	vii
Lista de tablas	viii
Abreviaturas.....	ix
Anexos.....	x
Resumen Ejecutivo	xi
Palabras clave	xii
<i>Abstract</i>	1
1. Introducción.....	3
2. Contexto	7
2.1. Contexto colombiano	7
2.2. Contexto educación superior en Colombia.....	10
2.3. Contexto COVID-19	14
3. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial ...	17
4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman en el análisis del estudio de caso	19
4.1. Metodología	19
4.1.1. Población	19
4.1.2. Procedimiento	20
4.1.3. Recolección de información	21
4.2. Análisis Timothy Coombs en aplicación universidad en estudio	22
4.2.1. Proceso de mitigación de la crisis	27
4.2.2. Fase 1, Pre-crisis	31
4.2.3. Fase 2, Crisis	62
5. Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora del estudio de caso.	84

5.1. Lecciones aprendidas	85
5.2. Factores de éxito	88
5.3. Oportunidades de mejora.....	92
6. Conclusiones	99
Referencias bibliográficas.....	101
Anexos Técnicos	104

Preliminares

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Mario Paredes, director de este Proyecto, dado que me impulsó cuando más lo necesitaba; y a Clara y a Sandra de la Dirección de Investigación. A mi familia y a Daniel por motivarme a hacer esta maestría. Finalmente, a la universidad en estudio, por permitirme analizar si situación organizacional.

Claudia Dulce Romero

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Claudia Dulce Romero

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de noviembre de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autora. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink that reads "Claudia Dulce Romero". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Claudia Dulce Romero

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de noviembre de 2020

Lista de figuras

Figura 1. Categorización de la población en Colombia.....	8
Figura 2. Proceso de mitigación de la crisis	27
Figura 3. Pasos fase pre-crisis	31
Figura 4. Modelos de riesgos universidad en estudio.....	34
Figura 6. Organigrama Marketing y Comunicaciones, 2019 (solo lo relacionado con el área de comunicaciones)	54
Figura 7. Organigrama Comunicaciones y Reputación Institucional, 2020	54
Figura 8. ¿Por qué canal se entera de las actividades de la universidad?	60
Figura 9. Contenido de la respuesta de la crisis	74
Figura 10. Línea de tiempo inicio de la crisis del 03 al 15 de marzo, 2020	77
Figura 11. Línea de tiempo inicio de la crisis del 16 al 24 de marzo, 2020	78

Lista de tablas

Tabla 1. Número de IES principales activas 2019 por sector y carácter académico 12

Abreviaturas

ASCUN: Asociación Colombiana de Universidades

ATL: Above The Line

CEO: Chief Executive Officer

COVID 19: enfermedad causada por el Coronavirus, la cual fue descubierta en diciembre de 2019, dado un brote causado en Wuhan, China.

MEN: Ministerio de Educación Nacional

OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

PAE: Proyecto Aplicado Empresarial

OMS: Organización Mundial de la Salud

PIB: Producto Interno Bruto

PCC: Plan de Comunicación en Crisis

SCCT: Situational Crisis Communication Theory

WHO: World Health Organisation

Anexos

1. Preguntas entrevistas

Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19: caso de estudio de una universidad privada en Bogotá.
Información básica del proyecto	Las universidades pueden verse enfrentadas anualmente a diversos eventos de crisis dada las coyunturas institucionales, nacionales o mundiales. La pandemia por el Coronavirus en el 2020 puso en riesgo la continuidad misional de diversas organizaciones, dada la imposibilidad de seguir trabajando en la presencialidad, lo cual las llevó a reaccionar rápidamente. Para dar una respuesta adecuada a estos escenarios de crisis, las organizaciones deben contar con una hoja de ruta que les permita realizar un conjunto de acciones específicas. Una de las herramientas para responder a tiempo a estos escenarios es el buen uso de las comunicaciones, con mensajes asertivos, a tiempo y dirigidos a los <i>stakeholders</i> específicos. Este trabajo de grado analiza el manejo de las comunicaciones durante la pre-crisis y crisis de una universidad privada en Bogotá, teniendo en cuenta que las universidades fueron, sin duda, unas de las organizaciones que debieron replantear de manera rápida la forma de dictar sus clases en medio de la coyuntura.

<p>Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial</p>	<p>El análisis de las lecciones aprendidas, los factores de éxito y las oportunidades de mejora durante las fases de pre-crisis y crisis de una universidad privada en Bogotá durante la pandemia por la COVID-19, permiten establecer una ruta y planes para la gestión de la comunicación con el objetivo de responder de manera adecuada a un escenario de crisis. Este PAE aporta a las organizaciones lineamientos generales para conocer lo que deben realizar periódicamente para enfrentar posibles escenarios de crisis, así como también herramientas prácticas desde las perspectivas de las comunicaciones cuando una crisis llega.</p>
---	---

Palabras clave

Comunicaciones en crisis, escenarios de crisis, universidades, COVID-19.

Abstract

Name of PAE	Learned lessons, success factors and opportunities for improvement on crisis communication management during COVID-19: case study of a private university in Bogota.
General information of PAE	Universities can face annually crisis events given the institutional, national or world circumstances. The Coronavirus pandemic in 2020 put the missionary continuity of various organizations at risk, given the impossibility of continuing to work in person, which led them to react quickly. To provide an adequate response to these crisis scenarios, organizations must have a roadmap that allows them to carry out a set of specific actions. One of the tools to respond in time to these scenarios is the good use of communications, with assertive and on time messages, and directed to specific stakeholders. This thesis analyzes the management of communications during the pre-crisis and crisis of Coronavirus in a private university in Bogotá. It is important to remember that universities were, without a doubt, one of the organizations that had to quickly rethink the way of giving its classes in the middle of the situation.
Contribution for case study	The analysis of the learned lessons, the success factors and the opportunities for improvement during the pre-crisis and crisis phases of the COVID-19 pandemic in a private university in Bogota, allow

or solution at the problem	stablishing a route and plans for the management of communications in order to respond appropriately to a crisis scenario. This PAE provides organizations with general guidelines to know what they should do periodically to face possible crisis scenarios, as well as practical tools from the perspectives of communications when a crisis arrives.
---------------------------------------	--

1. Introducción

Las universidades se ven enfrentadas anualmente a diferentes eventos o situaciones inesperadas que pueden poner en riesgo la operación y reputación institucional, esto como resultado de accidentes, emergencias, acciones legales, enfermedades, protestas, errores en la gestión, casos de violencia, entre otros. Estos incidentes pueden estar ligados a escenarios de crisis, que centran la atención de una manera negativa hacia la comunidad interna, las audiencias claves o en los medios de comunicación. Su impacto está ligado, en ocasiones, a las nuevas tendencias globales como la velocidad de la información o incluso el manejo de las redes sociales. De acuerdo con Bundy, Pfarrer, Short & Coombs (2017), una crisis organizacional, un evento percibido por los gerentes y las partes interesadas como muy importante, inesperado y potencialmente perjudicial, puede amenazar los objetivos de una organización y tener profundas implicaciones en sus relaciones con las partes interesadas.

El manejo de estos escenarios de crisis es clave para no perder la credibilidad de los *stakeholders*, no impactar en la reputación corporativa y no afectar la operación institucional, por lo cual se debe dar un tratamiento pertinente, rápido y estructurado. Una de las formas de hacerlo es comunicando la información adecuada en el momento adecuado, pero para lograrlo se deben analizar todas las variables del escenario y contar con un paso a paso que permita aportar a la solución de la crisis. El problema radica en que en ocasiones las organizaciones no cuentan con este paso a paso para enfrentar los escenarios de crisis, lo cual puede poner en riesgo su rápida gestión.

El 2020 se ha visto caracterizado por un escenario de crisis que no solo ha puesto en riesgo la continuidad de diversas organizaciones, sino que también ha cobrado la vida de más de un millón de personas en el mundo. En diciembre de 2019, se conocieron en China los primeros casos de un brote epidémico de neumonía, el cual se expandió rápidamente por algunos países de Asia durante el primer mes y que obligó a la Organización Mundial de la Salud – OMS - a declarar una emergencia sanitaria de preocupación internacional a inicios de año. En marzo, este brote ya se encontraba en más de 100 países del mundo, lo cual llevó a la OMS a declararla como una pandemia. (CNN, 2020) Durante el mismo mes, el primer caso de la enfermedad de Coronavirus llegó a Colombia, obligando al Gobierno Nacional a declarar estado de emergencia y a decretar la cuarentena nacional el 24 de marzo. (República, 2020)

La evolución de la pandemia y las decisiones gubernamentales llevaron a organizaciones en Colombia y el mundo a replantear sus modelos de negocio. Las universidades fueron unas de estas organizaciones que debieron cambiar rápidamente su modelo de clases presenciales a un modelo mediado por la tecnología en acceso remoto. Por esta razón, este Proyecto Aplicado Empresarial como estudio de caso tiene como objetivo general identificar las lecciones aprendidas, los factores de éxito y las oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones durante las fases de pre-crisis y crisis de la COVID-19 de una universidad privada en Bogotá.

Gracias a la definición de crisis desde las comunicaciones, sus elementos, tipologías y fases, se realiza un análisis del entorno y la organización para registrar las acciones realizadas durante la pandemia. Con esta información se identifican los lineamientos y características principales para comunicar durante un escenario de crisis de este tipo.

Para examinar el caso de la universidad escogida, se plantea un análisis de la bibliografía de Timothy Coombs, quien ha estudiado la definición de crisis desde las comunicaciones durante muchos años, incluyendo temas como teoría de la comunicación de crisis situacional (SCCT por sus siglas en inglés). Se estudian otros autores como Ruff, Peter, Aziz, Khalid, quienes, en su libro *Managing Communications in a Crisis*, proponen una ruta para responder de manera adecuada a los escenarios de crisis.

La estructura de este documento inicia con la descripción de las organizaciones en estudio, es decir, las universidades en Colombia. Se analiza el contexto del país, el impacto de la educación desde diferentes variables, la estructura de la educación superior, los tipos de universidades que existen, los retos actuales que tienen las universidades en el país y los desafíos a los que se enfrentan como resultado de las tendencias globales. Adicionalmente, se realiza un análisis de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 en el mundo, sus inicios, expansión en Colombia, cifras a octubre de 2020 y afectaciones en diversos sectores de la economía, realizando un análisis especial del sector educación.

Posteriormente, se entra en el estudio de las crisis desde las comunicaciones, su definición, elementos, herramientas para prevenirlas, tipologías y fases; así como también

los elementos de comunicaciones generales claves para enfrentar los escenarios de crisis. En paralelo al desarrollo de estos conceptos, se realiza el estudio de las tácticas realizadas por una universidad privada en Bogotá para enfrentar las fases de pre-crisis y crisis. No se estudia la fase de post-crisis, dado que a la fecha de finalización de este proyecto la pandemia es considerada todavía como una crisis.

Finalmente, se concluyen y presentan las lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19, las cuales permiten plantear lineamientos generales de un plan de comunicación para responder de manera adecuada a un escenario de crisis.

2. Contexto

2.1. Contexto colombiano

Colombia es un país suramericano compuesto por 49'084,841 de personas (CIA, 2020), el cual se ha visto enfrentado a tres retos poblacionales: disminución de sus tasas de fertilidad, mortalidad y crecimiento de la población. En los últimos 60 años la tasa de natalidad ha caído de más de 6 hijos por mujer, esto como resultado de mayores oportunidades para las mujeres como la planificación, urbanización y alfabetización. La tasa de crecimiento de la población en Colombia es de 0.93% (CIA, 2020), siendo uno de los países de Latinoamérica con la tasa más alta.

La categorización de la población en Colombia se puede evidenciar a través de la siguiente gráfica, donde el 23.3% tiene entre 0 y 14 años, el 16.4% entre 15 y 24 años, el 42% de la población se encuentra entre los 25 y 54 años, el 9.9% entre los 55 y 64 años, y finalmente el 8.4% mayor a los 60 años (CIA, 2020).

A continuación, se presenta la Figura 1, la cual evidencia la categorización de la población en Colombia:

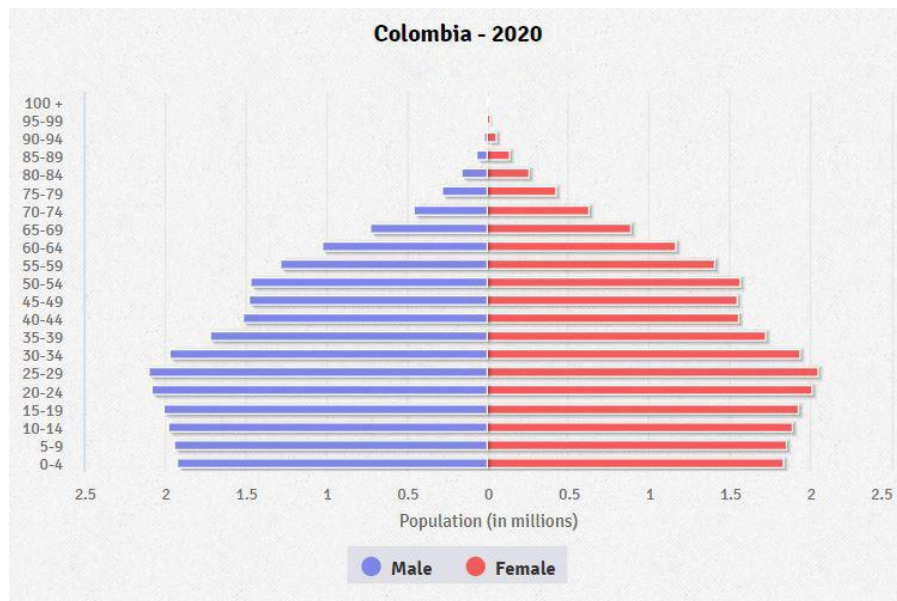


Figura 1. Categorización de la población en Colombia

Fuente: CIA, 2020.

Estos aspectos poblacionales son importantes en el análisis, dado que existe una tendencia global de encontrar una reducción en la población infantil y adicionalmente existen nuevos servicios sustitutos de la educación superior. Por esto, las universidades deben reevaluar las estrategias para atraer y capturar estudiantes, así como proponer nuevas opciones de titulación con diferentes formas y herramientas, donde la tecnología juega un papel importante.

Adicional a sus rasgos poblacionales, vale la pena hablar del conflicto fratricida de más de 50 años, liderado por diversos grupos armados en busca del control de tierras, la riqueza y el poder. A finales de 2016, a través de la firma de un acuerdo de paz, el Gobierno de Juan Manuel Santos puso fin al conflicto colombiano con uno de los grupos más antiguos

del país: las FARC. Los miembros de este grupo se desmovilizaron y desarmaron de manera voluntaria, para posteriormente reincorporarse a la sociedad colombiana y a la vida política. Por el otro lado, el Gobierno creó tres nuevas instancias para garantizar una paz estable y duradera: la Comisión de la Verdad, la Unidad Especial para Coordinar la Búsqueda de los Desaparecidos durante el conflicto y la Jurisdicción Especial para la Paz. Esto ha promovido la visita de internacionales al país, incluyendo a estudiantes del exterior, quienes han cambiado la imagen del país en términos de guerra y drogas.

En términos económicos, Colombia es un país dependiente de las exportaciones de minería y energía, siendo el cuarto productor de petróleo de América Latina y el cuarto mayor productor de carbón del mundo. Adicionalmente, ocupa el tercer lugar en exportación de café y el segundo en flores cortadas del mundo (CIA, 2020). Lastimosamente, su desarrollo se ve afectado por la falta de una infraestructura adecuada, de la pobreza, el narcotráfico y la dependencia de productos básicos que tienen poco valor agregado para ser competitivos.

Los acuerdos de libre comercio firmados con diferentes países de la región, le han permitido promover el comercio y la integración económica. Adicionalmente, en abril de 2020 entró en firma la inclusión del país a la OECD, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, conocido como el club de las buenas prácticas que busca promover altos estándares en políticas públicas mundiales para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas.

A pesar de esto, Colombia sigue siendo uno de los países con las cifras más altas de desigualdad del mundo. Más de un tercio de la población vive por debajo del umbral de pobreza, lo cual impide que la juventud pueda acceder a la educación superior con facilidades de financiación. En términos de la inversión del país en educación, se estima que en los últimos años se proporciona como un porcentaje del 4.5% del PIB (CIA, 2020).

Es importante presentar estos aspectos sociodemográficos, económicos y sociales de Colombia para entrar a hablar de la educación, teniendo en cuenta que este Proyecto busca enfocarse en sector de educación superior.

2.2. Contexto educación superior en Colombia

El Ministerio de Educación Nacional –MEN- es el órgano estatal encargado de diseñar el sistema educativo colombiano, el cual está compuesto por la educación preescolar, la educación básica, la educación media y la educación superior. En este Proyecto se hace un enfoque especial en este último: la educación superior, como se mencionó anteriormente.

La educación superior en Colombia está regulada por la Ley 30 de 1992, la cual establece que existen tres tipos de instituciones que pueden ofrecer servicios de educación de este nivel: instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades. A continuación, se presenta el concepto de universidad de acuerdo con el artículo 19 de la Ley 30 de 1992:

“Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes

actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional” (Ministerio de Educación Nacional, 1992).

En línea con el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 30 de 1992 establece que las universidades cuentan con cierta autonomía para el desarrollo de sus funciones. Dicha autonomía establece que las instituciones pueden:

- “a) Darse y modificar sus estatutos.

- b) Designar sus autoridades académicas y administrativas.

- c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.

- d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

- e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos.

- f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes.

- g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional” (Ministerio de Educación Nacional, 1992).

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Educación Nacional, a finales de 2019 existían 300 instituciones de educación superior, de las cuales el 29% son universidades, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Número de IES principales activas 2019 por sector y carácter académico

CARÁCTER	OFICIALES 2019	RÉGIMEN ESPECIAL 2019	PRIVADAS 2019	TOTAL 2019
UNIVERSIDAD	32	1	54	87
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA / ESCUELA TECNOLÓGICA	18	13	105	136
INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA	5	6	37	48
INSTITUCIÓN TÉCNICA PROFESIONAL	9	-	20	29
TOTAL	64	20	216	300

Fuente: Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior – SACES, 2019.

Teniendo en cuenta las cifras anteriores, este Proyecto analiza una universidad privada en Bogotá, la cual hace parte de las 54 privadas reportadas por el Ministerio de Educación Nacional a finales de 2019. Se hace este enfoque dado que las universidades privadas tienen su propio órgano privado de gobierno, el cual no tiene ninguna relación directa con el gobierno local o nacional, es decir, que no reciben financiación pública y sus comunicaciones son independientes a la gestión pública nacional o local.

El liderazgo de este tipo de universidades, las privadas, no depende de los líderes políticos, sino que se gestiona dependiendo de cada modelo de gobierno. Estas instituciones se financian con sus propios ingresos, como resultado de su ejercicio financiero (docencia, investigación o extensión). En su gran mayoría, en Colombia y otros países de la región y del mundo, el costo de las matrículas en universidad privada es mucho más alto, dada la dependencia o exigencia de la gestión administrativa.

Esta misma auto dependencia y los altos costos de acceso han planteado nuevos retos para las universidades, resultado de tendencias globales que replantean en muchos escenarios el rol académico que cumplen. En este mundo cambiante lleno de nuevas oportunidades cada día, las personas pueden alcanzar diferentes metas profesionales con el apoyo de otras herramientas académicas. Por estas razones, las universidades se ven enfrentadas a nuevas tendencias como la globalización, el *e-learning*, la diversidad, la formación continua con cursos cortos, el uso de las tecnologías, las movilizaciones sociales que demandan igualdad en los servicios, nuevas ciudadanías, nuevos roles de los medios de comunicación y las redes sociales, migraciones masivas y retos medio ambientales.

Estos aspectos marcan el día a día de las universidades y deben prever estos cambios para adelantarse a situaciones inesperadas o para ofrecer nuevos servicios de vanguardia. Si estas instituciones no responden a tiempo a estas tendencias o cambios, pueden enfrentar diversos escenarios de crisis que ponen en riesgo la continuidad de las organizaciones.

2.3. Contexto COVID-19

La COVID-19 es la enfermedad causada por el Coronavirus, la cual fue descubierta en diciembre de 2019, dado un brote causado en Wuhan, China. Los coronavirus causan infecciones respiratorias, que van desde una gripa hasta síndromes respiratorios como el de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) (OMS, 2020).

A pesar de que el virus inició a finales de 2019, el 11 de enero se reporta en China la primera muerte provocada por el Coronavirus. A los dos días, el 13 de enero, se reporta el primer caso de contagio fuera de China, en Tailandia. El 16 de enero del mismo mes se identifica otra persona infectada por Coronavirus en Japón, lo que despierta alertas en el mundo. El 22 de enero la ciudad en la que inició el brote pandémico, Wuhan, cierra temporalmente sus aeropuertos y ferrocarril, para evitar la propagación del virus. El 24 de enero el virus es reportado por primera vez en el antiguo continente. En enero, la Organización Mundial de la Salud declara esta enfermedad una emergencia internacional de salud pública (CNN, 2020). El 11 de febrero la OMS nombra el Coronavirus como COVID-19 y se más de 100 fallecidos hacia finales del mes.

Dado el aumento de las cifras de contagio reportadas en el mundo, los países inician una fase de cierre de fronteras con el objetivo de disminuir la propagación del virus y proteger a la población. Italia, uno de los países más afectados por esta pandemia, establece el 09 de marzo un cierre total, cerrando fronteras y declarando cuarentena obligatoria en todo el país.

Dos días después, el 11 de marzo, la OMS declara el nuevo brote de Coronavirus como pandemia. (CNN, 2020)

A pesar de los reportes generados en China desde enero de 2020, los países de occidente se preparaban para la posible llegada de este brote; la preparación inició con la comunicación de cuidados generales para concientizar a los ciudadanos. En Colombia, el virus fue reportado por primera vez el viernes 06 de marzo en una joven de 19 años procedente de Milán, Italia (Minsalud, 2020). El 12 del mismo mes se declaró emergencia sanitaria en Colombia, lo cual llevó a la suspensión de los eventos públicos con la participación de más de 500 personas. El 17 de marzo el Presidente de la República declaró el estado de emergencia y la necesidad de implementar una cuarentena obligatoria para las personas mayores de 70 años. Finalmente, el 20 de marzo el Presidente decreta la cuarentena total en el país desde el 24 de marzo e inicialmente por 19 días. (República, 2020)

Las cifras de evolución de la pandemia en otros países y las noticias de los cierres totales en las ciudades principales del mundo activaron las alertas, generando una amenaza en las empresas colombianas. En este PAE esta pandemia es catalogada como un escenario de crisis dado que fue un evento inesperado, que trajo incertidumbre para las empresas y que generó cambios en la forma de trabajar de las compañías, sin importar su sector. En el caso específico de estudio, las universidades prendieron alertas para evitar una propagación masiva del virus. Algunas de las primeras decisiones institucionales compartidas fueron: cancelar eventos, posponer ceremonias de grados públicos, cancelar viajes internacionales, campeonatos deportivos, entre otros.

Aunque inicialmente muchas universidades tomaban medidas para mitigar el posible contagio, en paralelo se construían tácticas para trasladar las clases presenciales a un modelo no presencial de estudio. Esto, teniendo en cuenta que un solo contagio en el campus universitario pondría en riesgo a toda la comunidad, afectando así la continuidad de su misión institucional, obligando al cierre total de las actividades para evitar la propagación. La afectación reputacional para las universidades sería contundente, por lo que las decisiones se debían tomar y comunicar rápidamente para evitar que miembros de la comunidad académica se contagiaran y fallecieran a causa del Coronavirus.

Por esta razón, algunas universidades bogotanas se adelantaron a la decisión del gobierno de una cuarentena total y enviaron a sus estudiantes a estudiar en casa, siendo una universidad privada en Bogotá la primera en tomar la decisión el 12 de marzo. Vale la pena mencionar que la universidad en estudio tomó la decisión el 13 de marzo. Informarlo a tiempo y a los *stakeholders* adecuados de la mejor manera hacen parte de las recomendaciones generales para enfrentar los escenarios de crisis.

El 2020 se ha caracterizado por ser un año en escenario de crisis constante, que ha generado otros eventos de crisis económicos, sociales, entre otros. Por esta razón, se estudia a continuación cómo deben afrontar las fases de la crisis las organizaciones y se realiza un análisis de cómo una universidad privada en Bogotá lo ha afrontado, para evaluar si las decisiones tomadas y comunicadas han sido las adecuadas. Esto, con el objetivo de plantear lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19.

3. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial

Las organizaciones, al igual que las personas, se ven impactadas por factores internos y externos, según la gestión de sus actividades diarias. Estos factores pueden afectar el desarrollo normal de las actividades, generando cambios que pueden o no estar previstos, pero que afectan la imagen, reputación o incluso el desempeño. Una vez estos cambios se dan y generan un efecto mediático negativo, se puede decir que se evidencia un evento de crisis.

Vale la pena mencionar que los escenarios de crisis están sujetos al contexto de cada organización y de sus *stakeholders*. Las percepciones de los grupos de interés ayudan a definir un evento como crisis. Un *stakeholder* es una persona o grupo que se ve afectado o que puede afectar una organización (Bryson, 2004). Si ellos creen que la organización está en una crisis, la organización efectivamente lo está. Los daños por crisis se extienden más allá de la pérdida financiera e incluyen lesiones o muertes de las partes interesadas, daños estructurales o a la propiedad, deterioro de la reputación, daños a una marca y daños ambientales (Loewendick, 1993).

Recuperar la reputación de una organización después de un evento de crisis mal manejado, puede tomar muchos años en reconstruir. Por esta razón, las organizaciones deben contar con protocolos, políticas o manuales que permitan gestionar un evento de crisis de la mejor manera; y una de las formas de generar una percepción de control en una situación de crisis es enviando comunicaciones claras, concretas y rápidas. La organización debe entregar

mensajes coherentes a las partes interesadas y una respuesta unificada promueve la coherencia.

Lo que realmente se dice durante una crisis tiene serias ramificaciones para el éxito del esfuerzo de gestión de crisis. Los objetivos clave en el proceso de gestión de crisis son prevenir o minimizar los daños, mantener las operaciones de la organización y reparar los daños reputacionales, de aquí la importancia de realizar una buena gestión.

Teniendo en cuenta la situación de COVID-19 en Colombia y en el mundo, se propone analizar la gestión de crisis de una universidad privada en Bogotá, haciendo un enfoque especial en la gestión de las comunicaciones en este evento. Como se mencionó anteriormente, el primer caso de Coronavirus reportado en Colombia se dio el 06 de marzo y el 24 del mismo mes se decretó una cuarentena nacional en todo el país, razón por la cual las organizaciones que no estaban preparadas para esta situación tuvieron 18 días para reaccionar de manera oportuna para garantizar la continuidad de los negocios.

Para el caso de la universidad privada en estudio, se propone estudiar la situación, acciones, documentos, políticas y lineamientos de gestión de crisis, especialmente en comunicaciones, para construir lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora que puedan servir como guía para otras instituciones de educación superior.

4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman en el análisis del estudio de caso

4.1. Metodología

El caso de estudio tiene un enfoque cualitativo. Se escoge esta metodología de investigación dado que permite analizar a profundidad el contexto y el entorno de la situación de COVID-19 en la universidad en estudio. Como lo menciona Sampieri (2018, p.18): “El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo.” La información aquí recopilada tiene en cuenta las acciones realizadas por la Universidad, los mensajes enviados y recibidos y los testimonios de algunas personas que vivieron este escenario de crisis. Se tiene en cuenta al autor Timothy Coombs para analizar lo sucedido y se hace un análisis entre lo que se debió haber hecho y lo que realmente implementó dicha universidad.

4.1.1. Población

Para este estudio se entrevistaron 5 personas miembros de la Universidad. Vale la pena mencionar que estas personas eran funcionarios de la institución y participación activamente en la toma de decisiones de esta crisis. Todos los perfiles entrevistados tenían un rango directivo en la universidad. Hicieron parte de este grupo dos personas del comité directivo institucional y dos directivos y un profesor. Los perfiles específicos fueron los siguientes:

- Rector: figura máxima de liderazgo y jerárquica de la universidad.

- Vicerrector Administrativo y Financiero: persona encargada de los temas relacionados con infraestructura, tecnología, recursos humanos, finanzas, entre otros.
- Director Académico: persona encargada de aspectos relacionados con el proceso formativo de los estudiantes, la gestión de los programas académicos, de la consolidación de los profesores y la innovación pedagógica.
- Directora Educación Digital: persona encargada de promover la apropiación de estrategias digitales en los ambientes académicos.
- Profesor medicina: académico que ha estudiado la epidemiología en la universidad.

Se podría afirmar que estas personas participaron activamente en el Comité de Crisis que lideró el proceso en la universidad.

4.1.2. Procedimiento

Se plantea la teoría del académico Timothy Coombs, quien ha estudiado la definición de crisis desde las comunicaciones durante muchos años. En su último libro, *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding* (2018), el autor plantea un conjunto de herramientas que se pueden tener en cuenta a la hora de enfrentar un escenario de crisis desde las comunicaciones. Se despliega en esta parte de la metodología un marco teórico que analiza lo que es la crisis, sus factores, tipos y fases para una mayor comprensión.

Con el marco teórico ya planteado, en el estudio se realizan dos procesos para recolectar la información. El primer es una fase de memoria de las comunicaciones, en el cual se recopila el cómo, cuándo, dónde y a quién se impactaron las comunicaciones en el

escenario de crisis en mención, por la pandemia de la COVID-19. Aquí se consolida de manera cronológica lo realizado, desde un enfoque de comunicaciones. El segundo proceso fue de recolección de información a través de entrevistas de profundidad, teniendo en cuenta las personas mencionadas anteriormente. Estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente codificadas manualmente, como se puede evidenciar en los anexos, para el análisis de la información.

Como resultado de este proceso, se presentan los resultados de la literatura del profesor Coombs y de lo analizado en las entrevistas realizadas. Finalmente, se plantean las lecciones aprendidas, oportunidades de mejora y factores de éxito de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19 en una universidad privada en Bogotá.

4.1.3. Recolección de información

Como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas a 5 funcionarios de la universidad con el objetivo de conocer de primera mano lo vivido durante la fase de pre-crisis y la crisis, hasta la fecha de este estudio de caso; adicionalmente, contrarrestar la información de lo reportado desde comunicaciones y la percepción de los líderes de la crisis.

Teniendo en cuenta la coyuntura nacional, estas entrevistas se realizaron por una plataforma de videoconferencias. Vía correo electrónico se extendió la invitación a la entrevista. A través de ese mismo canal se compartió el enfoque del encuentro y se confirmó el espacio de acceso remoto.

Inicialmente, se construyeron 10 preguntas guía y 5 opcionales. El banco de preguntas se tuvo en cuenta para enfocar la entrevista desde cada perspectiva según correspondiera: académico, financiero, de liderazgo, técnico, entre otros. En los anexos se incluyen las preguntas propuestas para las 5 entrevistas.

Finalmente, gracias al apoyo de la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional, se contó con evidencia para analizar específicamente desde esa última pregunta, cuál fue la gestión de las comunicaciones durante la pandemia ocasionada por la COVID-19.

4.2. Análisis Timothy Coombs en aplicación universidad en estudio

Para identificar las lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora es necesario analizar el concepto de crisis, la teoría propuesta por Timothy Coombs (2018) y evaluar las acciones realizadas por la universidad en estudio. Se procede con el análisis del proceso de mitigación y posteriormente, se estudia la estrategia realizada en las fases de pre-crisis y crisis, entendiendo que la pandemia causada por la COVID-19 aún no ha finalizado y no se puede hablar todavía de una fase de post-crisis.

Uno de los autores más relevantes en el estudio de la crisis, la gestión de crisis y el manejo de las comunicaciones en crisis es Timothy Coombs, Profesor de Artes Liberales de la Texas A&M University, con enfoque en comunicación organizacional, PhD en Relaciones Públicas y Gestión de Problemas de Purdue University y autor de más de 13 libros sobre comunicaciones, reputación y relaciones públicas. Es uno de los autores más relevantes para el planteamiento de los conceptos a desarrollar en este proyecto.

Las organizaciones, al igual que las personas, se ven impactadas por factores internos y externos, según la gestión de sus actividades diarias. Estos factores pueden afectar el desarrollo normal de las actividades, generando cambios que pueden o no estar previstos, pero que afectan la imagen, reputación o incluso el desempeño. Una vez estos cambios se dan y generan un efecto mediático negativo, se puede decir que se evidencia un evento de crisis.

Para iniciar el análisis conceptual es importante estudiar la definición de crisis desde diversas perspectivas, las cuales han sido presentadas por diferentes autores en los 30 últimos años. A pesar de que algunas de estas definiciones presentan elementos diferenciales, se encuentran puntos en común para definir lo que es la crisis.

- “Las crisis se presentan sin avisar, son un invitado contra el que podemos estar en mayor o menor medida prevenidos y provocan desestabilización en el seno de nuestra empresa” (García Ponce & Smolak-Lozano, 2013).
- Cualquier incidente o situación, ya sea real, por rumores o aducidos que puede centrar la atención negativa en una empresa u organización internamente, en los medios o ante audiencias claves (Ruff & Aziz, 2003).
- Una crisis organizacional - un evento percibido por los gerentes y las partes interesadas como muy importante, inesperado y potencialmente perjudicial - puede amenazar los objetivos de una organización y tener profundas implicaciones para sus relaciones con las partes interesadas (Bundy, Pfarrer, & Coombs, 2017).

- “Situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (García Ponce & Smolak-Lozano, 2013).
- “Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad” (Saura Pérez, 2003)
- “Una crisis organizacional es un evento de poca probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de: causa, efecto y medios de solución, así como por la creencia de que las decisiones deben ser tomadas con inmediatez” (Pearson & Clair, 1998)

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente, en este Proyecto se define la crisis como:

Evento, incidente o situación prevista o inesperada, que viene acompañada de incertidumbre y que puede amenazar personas u organizaciones. Genera un impacto mediático negativo que compromete la imagen y reputación, centrando la atención de los stakeholders en algo negativo, lo cual genera cambios, puede afectar los resultados de un período o incluso la misión de estas instituciones. En ocasiones, se puede estar relativamente preparado para hacer frente a esta crisis.

En el *paper Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, Bundy, Pfarrer, Short & Coombs (2017), señalan que la crisis tiene 4 características principales, que las diferencian de otros escenarios. Las crisis son fuentes de incertidumbre, disrupción y cambio; son perjudiciales o amenazantes para las organizaciones y sus partes interesadas; son fenómenos conductuales, lo que significa que las crisis son construidas socialmente por los actores involucrados; y parten de procesos más grandes, en lugar de eventos discretos. (Bundy, Pfarrer, & Coombs, 2017) Teniendo en cuenta las definiciones de las crisis presentadas anteriormente, a continuación, se detallan las características principales de estos eventos:

- **Previsto o imprevisible:** a pesar de que los escenarios de crisis se pueden prever según la gestión de riesgo de las organizaciones, hay situaciones imprevisibles. Si el evento hace parte de los escenarios de riesgos previstos, es más fácil seguir una hoja de ruta estandarizada con tácticas que permitan su solución; pero si no lo es, la organización deberá actuar de manera reactiva teniendo en cuenta su experiencia, cultura, y capacidad para responder de manera adecuada.
- **De ocurrencia incierta:** aunque las organizaciones cuenten con el planteamiento de posibles escenarios de crisis, existe la imposibilidad de conocer con certeza si el hecho sucederá o no. Esta incertidumbre en el cuándo puede ocasionar al interior de las organizaciones cierta incredulidad sobre el suceso.
- **Genera cambios significativos:** como se mencionó anteriormente, las crisis son eventos que pueden afectar los resultados de un período o incluso el

cumplimiento de la misión de las organizaciones, por lo cual se producen cambios significativos al interior.

- **Alto impacto mediático:** este es sin duda uno de los elementos más importantes de la crisis. Si el evento presenta una divulgación masiva, ya sea en los medios de comunicación o redes sociales, genera un impacto social que puede incluir o no un daño o perjuicio para la sociedad misma.
- **Compromete la imagen y la reputación:** para identificar cómo un evento de crisis puede afectar la imagen y la reputación, se debe describir cada concepto. La imagen es “el conjunto de elementos que se perciben de una institución como consecuencia de su comunicación interna y externa” (Gordoa, 2012) En el caso de las organizaciones, elementos como el nombre, la tipografía, los colores, la identidad, misión, visión, filosofía y lema pueden impactar en la imagen. En cuanto a la reputación, esta es entendida como “un activo intangible que incluye un conjunto de valoraciones que los stakeholders internos y externos realizan sobre la organización” (Carrió, 2013). En los escenarios de crisis la percepción afecta la imagen y se compromete la reputación, incluso el cómo se gestiona el escenario de crisis pueden poner en riesgo estos dos elementos.
- **Imposibilidad de continuar una labor:** las organizaciones deben reevaluar sus procesos internos o misionales, dado que pueden ser la causa que originó el evento de crisis. Para resolverlo, deben detener, ajustar o reemplazar dicho proceso.

4.2.1. Proceso de mitigación de la crisis

Sin duda la mejor forma de manejar una crisis es previniéndola, por esta razón, es importante identificar el riesgo o amenaza con tiempo para poder gestionarlo antes que se transforme en un problema mayor. Por esta razón, Coombs le da una alta importancia a este proceso, el cual consta de los siguientes 4 pasos:

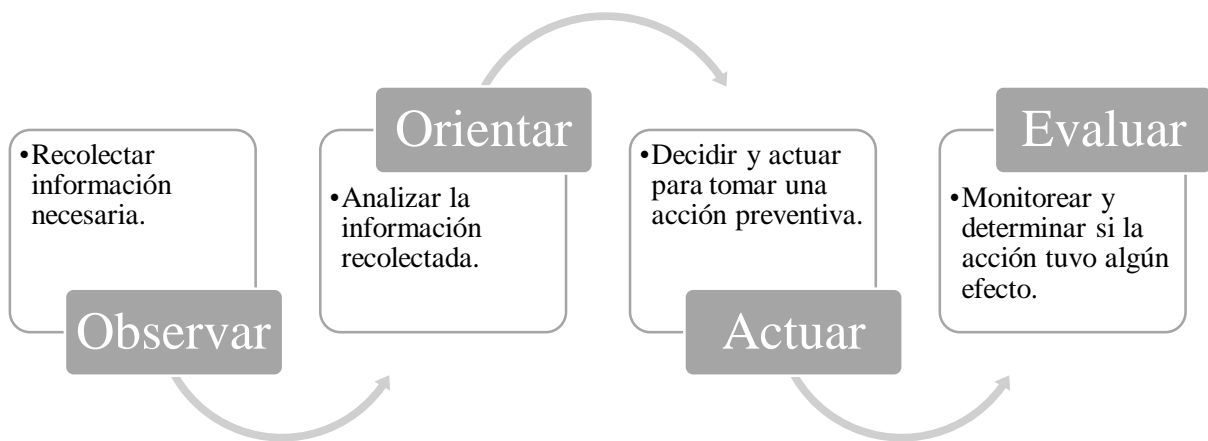


Figura 2. Proceso de mitigación de la crisis

Fuente: Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Coombs, p. 30-53, 2018.

El proceso de mitigación, según (Coombs, 2018) inicia observando. Es clave entender hacia dónde se debe observar y cómo recolectar la información necesaria. ‘Escanear’ el ambiente significa escuchar, pero también estar alerta a cambios, tendencias, eventos, emergencias sociales, políticas, económicas y problemas de salud del entorno. Estos cambios se pueden observar a través de:

- Medios de comunicación.
- Analizar cómo el sector está respondiendo o reaccionando.
- Revistas de novedades académicas.
- Páginas web.
- Redes sociales.
- Opinión de expertos o líderes.

Cuando se analiza el caso de estudio de una universidad privada de Bogotá ante la crisis de la COVID-19, se encuentra que la observación se dio gracias a la alerta de la vicerrectora académica de la institución en febrero de 2020, quien al ser de nacionalidad europea y tener familia en otro país, pudo evidenciar cómo la llegada del virus a ese continente ya empezaba a mostrar estragos con cuarentenas decretadas y un alto número de fallecidos.

Adicional a la alerta de la vicerrectora, se realiza un proceso de observación gracias a la información compartida por los medios de comunicación. En prensa, televisión y radio se ven las noticias de cómo en enero las ciudades de China iniciaban sus cuarentenas. Posteriormente, en febrero como toda Europa iniciaba el cierre casi total del continente y las cifras de fallecidos en el mundo empezaban a crecer, pasando de 2 fallecidos el 21 de enero, a 120 el 21 de febrero y 1.527 para el 21 de marzo (OMS, 2020). A pesar de esta información y las cifras, muchos no veían esta amenaza cercana. Como lo mencionó la directora de Educación Digital de la universidad en la entrevista realizada:

“En Colombia veíamos las noticias muy de lejos, pensando que todavía esto no iba a llegar o iba a llegar algún momento en que algo iba a pasar y se iba a parar. Creo que no veíamos tan cercano que estas situaciones de cuarentena o estas situaciones de muchas personas infectadas iba a llegar acá.”

El segundo paso del proceso de mitigación es la orientación (Coombs, 2018). Una vez los líderes tienen los canales identificados sobre dónde pueden obtener la información, deben enfrentar ahora el paso de recolectar dicha información y analizarla. Toda la información recolectada debe ser analizada para determinar si existe algún riesgo o alerta que pueda impactar la organización con los grupos de interés. En este proceso toman protagonismo unos actores importantes en la universidad de estudio: los técnicos, en este caso, los académicos.

Como lo mencionó el rector en la entrevista realizada, el liderazgo de la escuela de medicina fue clave para analizar la información. El decano y un profesor experto en salud pública empezaron a prevenir y a compartir con todos los miembros de la comunidad lo que estaba sucediendo. Incluso, en esa primera fase el profesor tuvo la oportunidad de invitar a la reconocida epidemióloga colombiana, Zulma Cucunubá, para dar una charla en la universidad, lo cual fue bastante esclarecedor del panorama, como afirmó el profesor:

“Eso hizo que algunos, de otras universidades, de los medios de comunicación, también empezaran a discutir acerca del problema. Un problema que se veía venir, pero que la gente todavía no tenía claro cómo abordar, cuánto nos iba a afectar, ni que tan grave iba a ser, en conclusión: la problemática a todo nivel. Sin embargo, ella sí fue muy clara y

mostró que era lo que iba a suceder, cómo se había manejado el asunto en otras partes del mundo porque en Colombia la situación se veía con 3 meses de atraso de la pandemia en comparación con otros países.”

El tercer paso en el proceso de mitigación es decidir y actuar con el objetivo de tomar una acción preventiva. Una vez las amenazas han sido evaluadas, los líderes encargados de gestionar la crisis determinan si toman alguna acción o no. Algunas amenazas se pueden ignorar, pero siempre se debe realizar un monitoreo constante. El riesgo o la amenaza puede no representar un impacto inmediato, pero se debe revisar si tiene algún cambio con el tiempo y se puede convertir en crisis. Lastimosamente, esta amenaza era imposible de controlar, dado que la llegada del primer caso de contagio era inminente, teniendo en cuenta los primeros reportes de países en Latinoamérica. La amenaza fue catalogada como una posible crisis y tuvo todo el tratamiento institucional para prepararse de la mejor manera.

Según la entrevista realizada al vicerrector Administrativo y Financiero, *“se crearon 5 posibles escenarios de lo que podría ocurrir si la pandemia llegaba a Colombia, que partían desde medidas muy básicas como un posible contagio, hasta incluso el más extremo de la posible cancelación de un semestre.”* Esto demuestra que, si la pandemia llegaba al país, la universidad ya tenía una posible ruta para enfrentarla.

Finalmente, según Coombs (2018), en el proceso de mitigación de la crisis se debe evaluar la efectividad de la reducción de la amenaza, pero como se mencionó anteriormente, para este caso era inevitable reducir la amenaza.

4.2.2. Fase 1, Pre-crisis

Según el autor, se habla de la preparación porque es un proceso continuo, no estático, que se debe ir analizando. Todas las organizaciones deberían prepararse para enfrentar una crisis en los siguientes 6 pasos, de acuerdo con la teoría de Timothy Coombs (2018).



Figura 3. Pasos fase pre-crisis

Fuente: Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Coombs, p. 57, 2018.

4.2.2.1. Diagnosticar vulnerabilidades

Todas las organizaciones tienen un conjunto de vulnerabilidades, las cuales están asociadas al tipo de industria en el que se encuentra la organización, su tamaño, ubicación, operaciones, personal y factores de riesgo. Por esto último, el riesgo es tan importante; es el

fundamento de la gestión de crisis y por consiguiente de su comunicación. Las organizaciones deben listar todas las posibles crisis que pueden afectarlas. Una vez el listado es construido, cada crisis debe tener su evaluación, desde su probabilidad de ocurrencia hasta el impacto, es decir, el daño que podría tener en la organización o en sus *stakeholders*. (Coombs, 2018).

Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, lo cual significa que las vulnerabilidades son ‘fluidas’; esto se da por los esfuerzos de mitigación de las organizaciones e incluso por los cambios en el ambiente. Las organizaciones deben tener comités de riesgo, para reunirse regularmente con el objetivo de revisar los riesgos y realizar sesiones de entrenamiento.

Para el caso de la universidad en estudio, en el año 2010 se creó el Sistema de Administración de Riesgos Operativos, el cual tenía en cuenta esos posibles riesgos relacionados con la operación. En el 2013 la junta directiva de la universidad recomienda que los objetivos no sean operativos, sino que sean tratados de manera integral. Por esta razón, se inicia un diagnóstico en un proceso de consultoría y al final de ese período se identificaron 25 riesgos estratégicos y alrededor de 363 riesgos operativos, lo cual consolidaron al final un Sistema de Administración de Riesgos Integrales, el cual involucró a las diferentes áreas de la universidad en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos.

El vicerrector Administrativo y Financiero, quien tiene un protagonismo importante en la consolidación de estos riesgos, mencionó:

“Los riesgos estratégicos se hacen a partir del plan integral de desarrollo, es decir, de la estrategia institucional. Cada rector tiene un plan integral de desarrollo, pero los riesgos se asocian a esa estrategia. En ese proceso se trabajan todo tipo de riesgos, desde los riesgos reputacionales, los riesgos de contagio por situaciones complejas, los riesgos financieros, de mercado, los tecnológicos, entre otros, todos los riesgos están ahí. Teniendo en cuenta que la universidad cuenta con una nueva estrategia al 2025, los riesgos estratégicos fueron actualizados para este objetivo. Pero lastimosamente, el único riesgo operativo que no estaba previsto era el sanitario; no se había mapeado como un riesgo posible de continuidad de negocio.”

Los riesgos actualizados al 2025 cuentan incluso con una plataforma que recopila los riesgos en 5 factores: tecnológico, procesos, recurso humano, evento extremo y de infraestructura física. Junto a ese factor, se clasifica por temáticas como: investigación, infraestructura física, aseguramiento de la calidad, comunicación, cuerpo profesoral, egresados, ejecución-gestión, evento extremo, gestión de la información, infraestructura tecnológicos, oferta académica, recurso humano, sostenimiento y talento estudiantil. Finalmente, una vez los factores y las temáticas se cruzan, se puede encontrar cuál es la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría en la institución.

A continuación, se ejemplifica en la figura la información mencionada anteriormente:

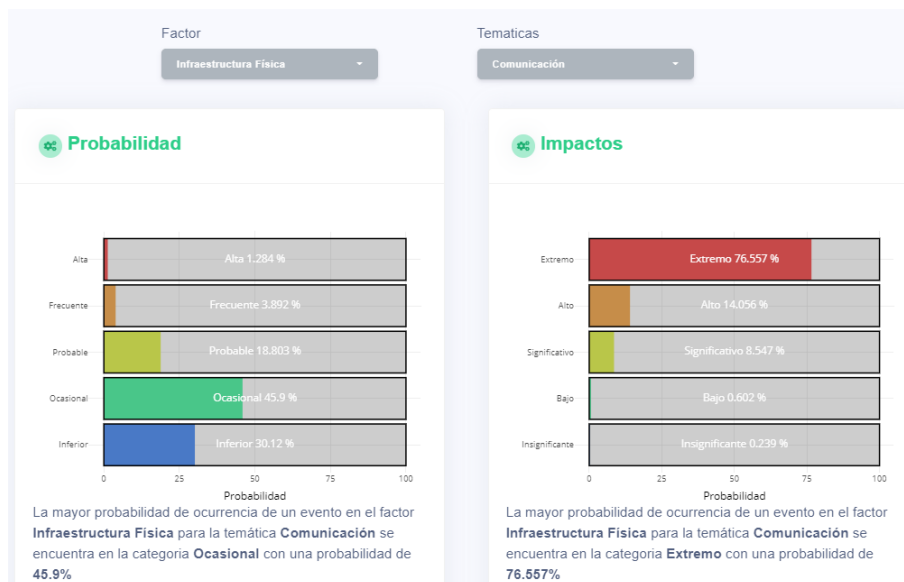


Figura 4. Modelos de riesgos universidad en estudio

Fuente: Página web institucional, universidad en estudio, 2020

A pesar de tener consolidada y actualizada esta información, para algunas personas los riesgos son demasiado detallados. En la entrevista realizada al director académico, él mencionó:

“Los riesgos planteados son muy detallados y están asociados a la planificación o a la gestión planificada o la planeación estratégica, entonces están asociados a los grandes objetivos. Por ejemplo, ¿cuál es el objetivo? Diversificar el portafolio académico de la universidad, ¿cuál es el riesgo? No diversificar el portafolio académico de la universidad.”

Desde la perspectiva del director,

“La universidad ha sido muy juiciosa en el proceso, pero muy detallados, muy puntillosos, que cada cosita tiene que tener su riesgo, sin embargo, me parece importante

pensar los objetivos en clave de la organización. No es decir la pandemia, sino ejemplo una caída dramática de matrículas de estudiantes del 50%. ¿Qué se hace frente a eso? Desde mi lectura, eso no lo he visto en la universidad. No se trata de mirar lo que causa sino la consecuencia que tiene.”

Se evidencia que la universidad ha trabajado durante una década en el proceso de amenazas y riesgos para la institución, pero desde la perspectiva de algunos de los entrevistados, esto se debe pulir aún más. Teniendo en cuenta la investigación realizada, la universidad en estudio no tenía una pandemia dentro de sus riesgos de continuidad de negocio.

4.2.2.2. Evaluar tipo de crisis

Los eventos de crisis presentan características que permiten clasificarla teniendo en cuenta su causa, origen, efectos y la manera en la que se resuelve. Esos tipos de crisis les permiten a las personas a cargo enfrentar los eventos reconociendo los elementos identificadores y continuar una hoja de ruta que haga más fácil su comprensión y les permita dar respuesta sobre un tipo de crisis en especial.

Las clasificaciones de estos tipos se pueden dar según su causa o implicaciones, según las circunstancias sociales o culturales en el momento de su ocurrencia e incluso según la percepción de los grupos de interés de la organización. Este último elemento es clave, dado que son ellos quienes emitirán una opinión y las comunicaciones deberán ir alineadas a sus percepciones.

Dentro de las clasificaciones se puede hablar de crisis operacionales, desastres y paracrisis. La crisis operacional es un efecto potencial de las crisis es interrumpir total o parcialmente las operaciones. Este tipo de crisis organizacional tiene en cuenta las situaciones en las que hay o puede haber potencial interrupción de las operaciones. Algunos ejemplos son incendios en las instalaciones o situaciones de daños del producto (Coombs, 2018). En este tipo de crisis operacional se encuentra también la falla del servicio, la cual se presenta cuando existe incumplimiento masivo en la prestación de un servicio o cuando se presenta una falla de producción. En esta falla se da una insatisfacción colectiva del servicio prestado o la no prestación del servicio de manera masiva.

Otro ejemplo son las crisis internas, las cuales se generan como consecuencia de circunstancias que afectan a los colaboradores de una organización o incluso como resultado de fenómenos externos que al afectar la organización impactan de igual modo a sus trabajadores. Un ejemplo claro es el que vivió Avianca en las huelgas de pilotos en 2017, lo cual produjo un paro importante de actividades en ciertos vuelos, con motivo de la solicitud de mejora en las condiciones laborales.

Como segunda clasificación de los tipos de crisis, Coombs define los desastres como eventos repentinos que interrumpen seriamente los sistemas, que requieren nuevos cursos de acción para hacer frente a la interrupción y que representan un peligro para lograr los valores y objetivos sociales (Quarantelli, 2005). Son largos en cuanto a escala y requieren respuesta de múltiples departamentos en la organización o incluso entidades externas. Estos tipos de

desastres pueden llevar a crisis organizacionales. Un ejemplo muy claro es el derrame de petróleo de la British Petroleum en el Golfo de México en 2010.

Dentro de esta categoría de desastres se pueden evidenciar crisis ocasionadas por el hombre, relacionado con errores humanos, errores en los sistemas de prevención, incumplimiento de procedimientos u omisiones. Adicionalmente, existen desastres ocasionados por aleatoriedad o hechos de la naturaleza, los cuales tienden a ser imprevisibles en cuanto a sus efectos, pues es muy difícil predecir o dimensionar el impacto de un fenómeno natural y sus secuelas. Ello hace más complejo desarrollar planes de acción efectivos para contrarrestar los efectos a partir de una noción general. Es importante mencionar que una crisis puede cambiar a otro tipo de crisis, según el manejo que le dé la organización y los pasos que siga en cada fase. Algunas de las categorías son:

- Disrupciones operacionales por desastres: cuando desastres como tornados, huracanes, erupciones de volcanes, inundaciones o incluso emergencias sanitarias ponen en riesgo las operaciones rutinarias, por lo cual deben cerrar total o parcialmente la operación.
- Violencia en el lugar del trabajo: cuando un empleado o ex empleado comete un acto de violencia contra otro empleado en las sedes de la organización.
- Inesperada pérdida del líder de la organización: cuando un CEO fallece o se enferma.

- Malevolencia: cuando un actor externo o un oponente emplea tácticas extremas para atacar la organización, manipulando, secuestrando, cometiendo actos de terrorismo o incluso hackeando.
- Accidentes por errores técnicos: cuando falla la tecnología utilizada o que provee la organización y causa un accidente industrial.
- Productos dañinos por errores técnicos: cuando falla la tecnología utilizada o que provee la organización y causa en un defecto o daño potencial de un producto.
- Accidentes por errores humanos: cuando el error de una persona causa un accidente.
- Productos dañinos por errores humanos: cuando el error de una persona genera un defecto o daño potencial de un producto.
- Filtración de datos: cuando los documentos digitales de una organización que contienen información confidencial o sensible son robados o vistos por personas no autorizadas. Esto también incluye la información de los *stakeholders*.
- Crímenes organizacionales: cuando se toman decisiones que pueden poner en riesgo a los *stakeholders* o incluso que vayan en contra de la ley.
- Scansis: es cuando una crisis se convierte también en un escándalo. Esto genera una sensación moral de indignación que es carente de una típica crisis operacional. Está relacionada con las percepciones de injusticia y codicia.

Las paracrisis son situaciones que deben ser gestionadas con la visión de los *stakeholders*, dado que reflejan el foco reputacional de las crisis. Están más alineadas al

efecto reputacional (imagen) que a la misma operación de la organización. La visibilidad es lo que le da el impacto a la paracrisis. A pesar de que no pone en juego la operación de la organización, debe tener un control constante para que no escale a una crisis operacional (Coombs, 2018). Este tipo de crisis se puede dar por factores internos o externos. En el caso interno, una mala decisión de la dirección de marketing en las campañas de publicidad puede generar un rechazo generalizado en las redes sociales, promoviendo un castigo social. No pone en riesgo la operación, pero si puede generar abandono en el consumo de la marca.

Otro ejemplo de paracrisis es la crisis de honorabilidad, las cuales se originan como consecuencia de hechos que ponen en duda la buena imagen de una organización por la actuación de sus miembros, dada su importancia o por la función que desempeñan. Estas acciones comprometen la reputación organizacional enmarcándola en actuaciones deshonorosas, que a su vez se encuentran relacionadas en mayor medida con delitos como cohecho, corrupción, sobornos, desfalcos, evasión de impuestos, entre otros. Las descripciones según Coombs (2018) son:

- Faux pas: cuando los gerentes lideran una iniciativa o proyecto que creen que es positiva o neutral, pero que los *stakeholders* la ven como negativa. Ejemplos claros son los de publicidad con mensajes racistas o que contengan insultos.
- Rumores: cuando información falsa o engañosa sobre una organización es difundida con el propósito de hacerle daño reputacionalmente.
- Desafíos: cuando la organización es confrontada por el descontento de los *stakeholders* con reclamaciones de que está operando de manera inapropiada.

- Daño colateral: cuando un actor menciona o hace publicidad que asocia a la organización, creando un riesgo de culpabilidad por asociación.

Finalmente, existen otras tipologías de crisis que pueden incluir diversos tipos como las siguientes:

- Doble crisis: cuando las personas encargadas de liderar una crisis responden de manera inadecuada y generan una segunda crisis peor.
- Derrame: cuando la crisis en una organización afecta negativamente a toda la industria. Este tipo de crisis también se puede dar dentro de una misma organización, cuando un producto afecta negativamente a otras dentro del mismo portafolio. Por esto la importancia de monitorear las crisis de otras organizaciones que tienen potencial en afectar la nuestra.
- Contagio de crisis: cuando la crisis en una organización está vinculada con otra organización. La diferencia con el derrame es que en el contagio no está necesariamente en la misma organización.
- Crisis de sinécdoque: cuando una franquicia tiene una crisis y se vuelve una crisis para toda la organización, incluyendo las otras franquicias.

Teniendo en cuenta los tipos de crisis presentadas anteriormente, según lo expuesto por Coombs en su libro *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, la universidad en estudio presentó inicialmente una crisis operacional, definida como interrupciones operacionales por desastres. La emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19 puso en riesgo las operaciones rutinarias, por lo cual se debió dar el cierre total de la

operación presencial y migrar en menos de una semana a una operación sustentada en el acceso remoto.

4.2.2.3. Seleccionar y entrenar al Comité de Crisis

Las organizaciones deben contar con un Comité de Crisis, compuesto por un grupo multifuncional que sea designado para enfrentar un evento de este tipo. No debe ser un listado de personas en un documento; este equipo debe reunirse regularmente para discutir el desarrollo de una crisis, para aprender más sobre el proceso y mejorar la práctica en la gestión y las comunicaciones. Los líderes deben siempre tener un aprendizaje constante sobre gestión y comunicación de crisis (Coombs, 2018).

Un Comité de Crisis efectivo es desarrollado con una selección y un entrenamiento cuidadoso, esto incluye escoger a las mejores personas adecuadas para las tareas. Los entrenamientos sirven para mejorar las habilidades y ser más eficientes en la gestión.

Algunas de las áreas que normalmente se incluyen en los Comités de Crisis son: legal, seguridad, relaciones públicas o comunicaciones, operaciones o técnicos, aseguramiento de la calidad, recursos humanos, tecnología, finanzas, relaciones gubernamentales, marketing y el CEO o su representante (Coombs, 2018). Se recomienda, por ejemplo, que el equipo de comunicaciones esté siempre presente dado que es necesaria su participación para responder rápida y adecuadamente a una crisis; pero adicional, se recomienda la presencia constante del área legal para aprobar los mensajes y decisiones.

Estos equipos también deben tener un desarrollo importante de habilidades blandas, dado que es necesario que desarrollen su tarea, pero que también se relacionen con otros. Incluso se incluyen habilidades asociadas como astucia social, influencia interpersonal, capacidad de networking, sinceridad, trabajo en equipo, toma decisiones, escucha a los demás y, sobre todo, manejo del estrés (Coombs, 2018).

Las personas que hagan parte del Comité deben ser capaces de funcionar de manera cooperativa para maximizar los beneficios para sí mismos y para los demás. La cooperación es la clave para que los conflictos se vuelvan productivos en lugar de destructivos. Para los equipos de crisis, la integración es el método preferido de estilo de resolución de conflictos porque facilita el trabajo en equipo y evita la negatividad de la competitividad. Trabajar juntos para tomar decisiones requiere escuchar a los demás del grupo.

Lastimosamente, las organizaciones en oportunidades no cuentan con equipos constituidos de crisis y mucho menos con entrenamientos frecuentes para enfrentarlos de la mejor manera. El estudio *New Survey Finds Crisis Training* de 2006 encontró que el 80% de los gerentes de crisis aprendieron a funcionar en este papel en su trabajo. Eso significa que solo el 20% tuvo capacitación en gestión de crisis (Coombs, 2018).

La formación ayuda a los miembros del Comité de Crisis a ser capaces de pensar rápido y proporcionar razones para guiar sus improvisaciones. Las respuestas rápidas no son realmente instintos o sentimientos internos, sino decisiones rápidas informadas por la experiencia y el conocimiento: esquemas expertos.

Antes de una crisis, el Comité puede identificar posibles expertos técnicos para diversos escenarios que podrían requerir una investigación. Su análisis de riesgos y evaluación de vulnerabilidad ayudarán a construir esa lista.

Al analizar el Comité de Crisis organizado por la universidad en estudio, se evidencia que la líder del grupo era la vicerrectora académica, quien consolidó a finales de febrero un comité compuesto por 21 personas de la siguiente manera:

- Personas equipo administrativo: hábitat, recursos humanos y seguridad (5)
- Personas equipo académico (5)
- Personas equipo jurídico (2)
- Personas equipo comunicaciones (1)
- Personas equipo relaciones internacionales (2)
- Personas equipo técnico (4)
- Personas equipo planeación institucional (1)
- Personas equipo bienestar universitario (2)

A pesar de que rápidamente se constituyó este Comité a finales de febrero, el equipo no contaba con una guía, manual o incluso entrenamiento para todos los miembros, es decir, no todos sabían cómo enfrentar el proceso de la mejor manera o incluso nunca habían enfrentado un escenario de este tipo antes.

Adicional a este Comité de Crisis central, se crearon subcomités para tomar decisiones de manera rápida y articulada. Para tomar la decisión de cambiar todo el modelo

presencial a uno de acceso remoto, el equipo académico y el equipo tecnológico-administrativo se pusieron a la tarea de analizar cómo podía ser el proceso. Algo que si tenían claro en el Comité de Crisis y los subcomités era la visión de poderle dar al estudiante y al profesor una ruta clara de cómo iba a ser el desarrollo. Y había una premisa principal que fue muy importante para la salida de esos comités y era **mantener el servicio** a como diera lugar.

Frente a la composición del Comité de Crisis y subcomités, vale la pena mencionar lo analizado por la directora de Educación Digital en la entrevista realizada:

“Por nuestros equipos y por la composición de los mismos fue muy fácil liderar la tensión de la crisis, pero no es una cosa como que salen las personas disfrazadas de crisis: todo el mundo se pone su chaqueta de crisis, ya sabe qué hacer, yo voy aquí, el otro va acá. No, ¡nada! En el momento fue más bien: ¿crisis? ¿cómo así crisis?”

La afirmación de la directora evidencia la ausencia de una formalidad frente al Comité de Crisis. Incluso, la siguiente afirmación de ella relaciona la falta de un entrenamiento, sobre todo en temas asociados con las emociones y el manejo del estrés:

“La gente de verdad no entró en crisis porque no sabía cómo reaccionar a este tipo de cosas. No era como que a las 4:00 de la tarde acabara todo, sino que era al día siguiente salir al aire, teníamos que enviar 20 comunicados sino los niños no sabían por dónde iban a entrar, un montón de cosas alrededor. Pero no creo que exista una chaqueta de crisis y como que nos preparen a nosotros para la crisis. Había una cosa muy importante que yo veía de esto y era cómo nos prepararon a nosotros emocionalmente, laboralmente para el

estrés de la crisis, porque además ni siquiera teníamos estas dimensiones, así como tan asustadoras y yo creo que muchas veces nosotros en ese estrés de crisis viviéndola, la traíamos a la casa y en la casa todavía no estaban en esa tensión de crisis.

En este manejo de crisis, no tuvimos ese acompañamiento de quién iba a atender nuestra crisis en la crisis porque hubiera podido pasar, es decir creo que somos fuertes mentalmente por la corredera del trabajo, completamente porque las jornadas fueron muy duras, pero creo que si hacía falta quien nos atendiera en la crisis. Como la enfermera de atención en crisis. Nos hace falta prepararnos en crisis que van a venir de cualquier tipo. Creo importante hacer estos grupos de contingencia mediante la crisis de cualquiera.”

El estrés puede ser el enemigo del equipo de crisis. Si bien el estrés puede mejorar el rendimiento, haciendo que las personas estén más atentas y haciendo que se reaccionen más rápido, también puede crear problemas. El entrenamiento ayuda a reducir el estrés y promueve la dinámica del equipo que mitiga el estrés. Las personas pueden aprender técnicas para reducir el estrés en situaciones de presión; cuando un equipo tiene un clima abierto y de apoyo, el estrés se reduce (Coombs, 2018, p. 125).

De esta manera se puede concluir que la universidad en estudio no tenía establecido un Comité de Crisis específico, sino que anteriormente el Comité Directivo asumía ese rol; adicionalmente, se evidencia que la universidad no tenía seleccionado ni entrenado a un conjunto de personas para hacer frente al evento de crisis.

4.2.2.4. Seleccionar y entrenar al vocero

Para Coombs (2018) el portavoz o vocero es la voz de la organización durante la crisis. Como tal, es una función muy importante y especializada dentro del equipo de Comité de Crisis. La selección y formación requiere la identificación de las tareas, conocimientos, habilidades y rasgos. La responsabilidad principal del vocero es gestionar la exactitud y consistencia de los mensajes procedentes de la organización. Cada organización debe tener varios voceros según el tema.

El vocero debe ser capaz de trabajar con los medios de comunicación, escuchando y respondiendo las preguntas. Para responder a estas preguntas, las personas deben tener la capacidad de pensar rápidamente. Un vocero debe ser capaz de manejar bien el estrés y no dejar que interfiriera con el manejo de las consultas de los medios de comunicación. El vocero es miembro del Comité de Crisis, por lo que adicional a sus conocimientos técnicos tiene que aparecer cómodo en cámara, responder preguntas efectivamente y manejar preguntas complejas. Los portavoces deben difundir información precisa sobre la situación de crisis; deben tener el control sobre la información relacionada con la crisis para transmitirla a los medios de comunicación y otras partes interesadas (Coombs, 2018).

Los voceros deben aprender a mantener un contacto visual constante con la audiencia (al menos el 60% del tiempo), usar gestos de la mano para enfatizar puntos y asegurarse de cambiar las expresiones faciales para evitar estar en blanco y demasiadas muletillas verbales. Las respuestas del vocero deben ser claras y concisas; claras significa que la respuesta debe

estar libre de jerga organizacional, términos o detalles excesivamente técnicos. La jerga no tiene sentido para los que están por fuera del círculo de la institución. (Coombs, 2018).

En la universidad estudiada se encuentra que dos voceros tenían entrenamiento y contaban con la información precisa para hablar ante los medios de comunicación. El primero de ellos era el rector de la universidad, quien como líder de la institución participaba activamente en las entrevistas relacionadas con las transformaciones de la universidad, dado que había un interés nacional sobre el formato para dar las clases, pero hasta ese momento no había ningún tema álgido sobre la agenda. En la entrevista se le preguntó al rector cuál creía que era su función como vocero, a lo cual respondió:

“Primero, tomar las decisiones y tener la capacidad para compartir las decisiones con todos los grupos de interés. Segundo, contagiar de entusiasmo y de tranquilidad a todos los grupos de interés en medio de una incertidumbre tan grande como la de una pandemia.”

Adicionalmente, se encontraba la líder de la crisis: la vicerrectora académica. Ella se encargaba de comunicar a los medios cómo había sido el proceso de tránsito de una educación presencial a una 100% de acceso remoto. El enfoque de la vicerrectora, por su mismo rol en la universidad y en el Comité de Crisis, estaba enfocado en hablar de las clases, las plataformas y la transformación específica en la pre-crisis.

Teniendo en cuenta lo conversado con el vicerrector Administrativo y Financiero en la entrevista, la dirección encargada de las comunicaciones realizó en años anteriores

jornadas de capacitación al Comité Directivo para atender las crisis institucionales con diferentes enfoques.

“Recuerdo que nos dieron unas clases con una periodista de RCN que nos enseñó desde saludar, yo podré contestar esto, no podré contestar aquello, para que haya claridad que uno es un vocero para algo específico. Ese manual establecía y en general para crisis... traten que el rector trate de ser la última opción, para que no se convierta que el rector es la primera y si llega a pasar algo más grave pues esto es el fin porque ya no hay otra instancia.”

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que los voceros para esta crisis estaban muy bien definidos desde el equipo de comunicaciones; y que, dada la gestión del 2019, estas personas estaban bien entrenadas para enfrentar las entrevistas de los medios de comunicación.

4.2.2.5. Desarrollar un Plan de comunicación de Crisis (PCC)

El PCC no es una póliza de seguro que protege a una organización de una crisis. Tampoco es un paso a paso de instrucciones sobre qué hacer cuando una crisis golpea. Trabajar bajo cualquiera de estas dos suposiciones resultará en un despertar equivocado cuando una crisis llega. No debe ser demasiado largo y engorroso; no son útiles o prácticos cuando se debe responder.

Un Plan de Comunicación de Crisis no les dice exactamente qué hacer para manejar una crisis. Las crisis crean incertidumbre y ningún PCC podría responder con todos los giros

sutiles. ¡El valor es que es una **herramienta de referencia!** Proporciona consejos y recordatorios que pueden ayudar al Comité de Crisis en sus esfuerzos. Un PCC ayuda a reducir el tiempo de respuesta, reuniendo estos elementos de antemano. Además de la velocidad, ayuda a crear una respuesta organizada y eficiente (Coombs, 2018).

Un Plan de Comunicación de Crisis abarca información sobre cómo llegar a diversas partes interesadas o *stakeholders*, adicionalmente, puede establecer la creación de mensajes para la fase de pre-crisis. Un PCC también incluye métodos y significados para documentar lo que se dice y se hace durante la crisis. Puede incluir recordatorios en lista de verificación de las acciones clave que normalmente se toman durante una crisis.

Hay una gestión que en algunas ocasiones no se establece de manera arbitraria en el Comité de Crisis y es la de recopilar todas las memorias de decisiones y acciones realizadas. Para el caso de comunicaciones, es recomendable según Coombs (2018) tener un formulario de informe de incidentes, una hoja de la estrategia de comunicación y la hoja de trabajo de contacto de los *stakeholders*. Los equipos de crisis necesitan esta información al evaluar sus esfuerzos de gestión y en algunas ocasiones puede ser necesaria para manejar demandas o investigaciones gubernamentales desencadenadas por la crisis.

De acuerdo con Coombs (2018) algunos de los elementos comunes que podrían tener los Planes de Comunicación en Crisis son:

1. Confidencialidad
2. Fechas del documento

3. Introducción: es útil tener una página de introducción para el PCC. La introducción debe ser escrita por el CEO o algún otro líder reconocido dentro de la organización. El mensaje refuerza la importancia de la gestión de crisis, el valor del PCC y la gravedad de ser miembro del equipo de crisis.
4. Agradecimiento
5. Lista de contacto del Comité de Crisis: cubre a las personas que pueden apoyar a un equipo de crisis a recopilar información y a tomar decisiones durante la crisis. Incluye nombres y la información de contacto de todos los miembros del equipo, sus áreas de especialización, cualquier consultor externo que pueda ser necesario y cualquier agente externo que pueda necesitar ser contactado, como el seguro o el personal de emergencia.
6. Formulario de reporte de incidentes: estos anexos son clave para llevar un histórico con la información más relevante de la crisis, cifras, estadísticas, decisiones tomadas, impacto o avances.
7. Hoja de estrategia de comunicación del Comité de Crisis: le recuerda al equipo de crisis que la comunicación de crisis es estratégica, tiene un propósito distinto. Es aquí donde se debe recordar lo que significa ser estratégicos y documentar las acciones de crisis: con quién se habla, audiencia específica, objetivo específico, lo que se quiere lograr con el objetivo de comunicación e identificar las tácticas a emplear.
8. Hoja de contacto de los *stakeholders*: es necesario actualizar constantemente el listado o la base de datos de los grupos de interés a los cuales se debe entregar la

información en caso de que una crisis golpee. Adicionalmente, se puede incluir un anexo para llevar un registro de cuándo, dónde y cómo fueron contactadas las personas en medio de la crisis.

9. Lista secundaria de contacto: identifica a las partes interesadas a las que se debe contactar y a quién en la organización es responsable de comunicarse con ellas como segundo contacto.
10. Comunicación externa centralizada: esta sección es un recordatorio de que las relaciones públicas, el marketing y los mensajes publicitarios deben ser coherentes con el esfuerzo de crisis. Esta parte del PCC enumera todos los principales canales y plataformas de comunicación externas que está utilizando la organización, incluidos los esfuerzos de redes sociales y quién en las organizaciones es responsable de cada canal o plataforma.
11. Información de propiedad: es un recordatorio de que la divulgación completa no siempre es aconsejable durante una crisis. Hay algunas políticas e información fáctica que las organizaciones no deben revelar. Esta sección les recuerda a los miembros del Comité que cierta información es confidencial y no puede ser dada a conocer a las partes interesadas sin la autorización o revisión del CEO y de la oficina jurídica.
12. Advertencia de jerga técnica: las organizaciones pueden agregar un conjunto adicional de recordatorios como jerga técnica. El equipo de crisis debe crear una lista de términos comunes que podrían usar y la mejor manera de explicar esos términos a personas fuera de su industria u organización.

13. Designación del centro de control de crisis: es el espacio establecido para coordinar los encuentros del Comité de Crisis. Dependiendo de la situación, se puede dar en las instalaciones de la organización, por fuera de ellas o incluso virtualmente.

Vale la pena mencionar que estos son los 13 puntos recomendados por el autor Timothy Coombs, pero un plan efectivo puede no usarlos todos o puede agregar algunos más. Los 13 componentes son simplemente los elementos más comunes que se encuentran en los Planes de Comunicación en Crisis.

Existe en este apartado una última recomendación por parte del autor: el apéndice de crisis. Para Coombs (2018) esta es una base de datos de conocimiento de crisis que puede contener información pre recolectada, plantillas, kits de prensa y conocimientos de crisis pasadas. Una organización también debe almacenar lo que ha aprendido de crisis y ejercicios pasados.

Como se mencionó anteriormente, el Plan de Comunicación en Crisis consolida un conjunto de recomendaciones, que pueden ser tomadas o no por las organizaciones. El peligro de este documento es que puede proporcionar a los gerentes una falsa sensación de seguridad. Algunos gerentes sienten que, si tienen este plan, están protegidos cuando una crisis golpea. Los equipos deben adaptar el plan para que coincida con una crisis específica. El PCC es un documento vivo, debe ser actualizado constantemente; las organizaciones cambian y sus entornos operativos cambian.

Finalmente, el PCC tiene poco valor si no se prueba y se practica en simulaciones o ejercicios. La práctica revela los agujeros o debilidades que deben abordarse antes de que ocurra una crisis real. Las organizaciones deben crear planes de preparación para emergencias y continuidad del negocio que se interconecte con el PCC.

Este es sin duda uno de los apartados más importantes para el análisis de este trabajo. Para el caso de la universidad en estudio, es importante mencionar que hubo una transformación de la estructura organizacional en febrero de 2020. Anteriormente, las comunicaciones de la institución estaban coordinadas junto con las acciones de marketing, razón por la cual se constituía una Dirección de Marketing & Comunicaciones. Pero teniendo en cuenta los desafíos en los procesos de atracción de los estudiantes, explicados en la introducción de este trabajo por los cambios en la pirámide poblacional, y los resultados de los procesos de acreditación institucional, en los cuales se evidenciaban oportunidades de mejora en cuanto a las comunicaciones, se tomó la decisión de dividir dichas áreas y potencializarlas para crear la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional y reforzar la Dirección de Marketing. A continuación, se presenta la transición de 2019 a 2020 de las áreas en mención según el organigrama:

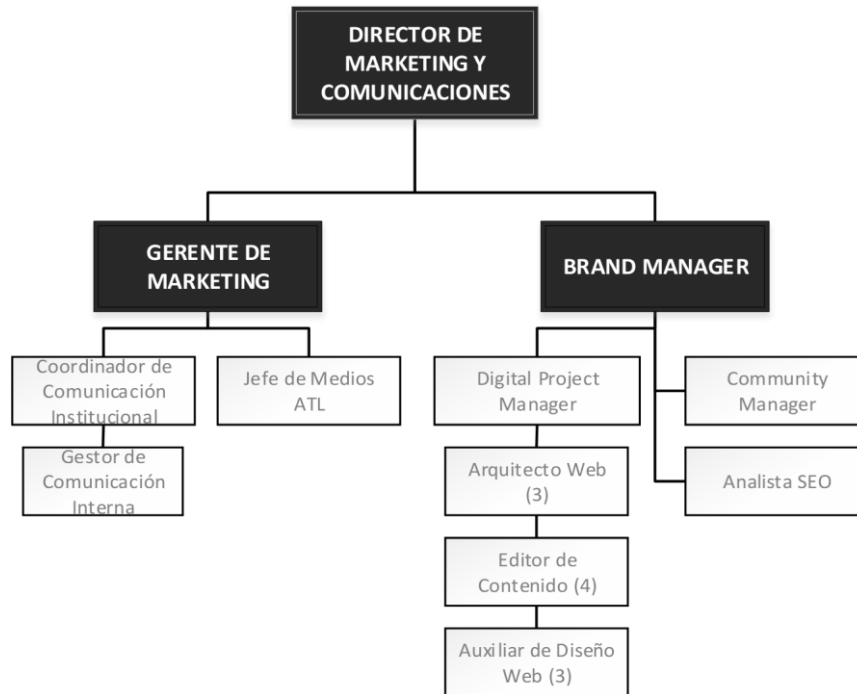


Figura 5. Organigrama Marketing y Comunicaciones, 2019 (solo lo relacionado con el área de comunicaciones)

Fuente: universidad en estudio, 2020.

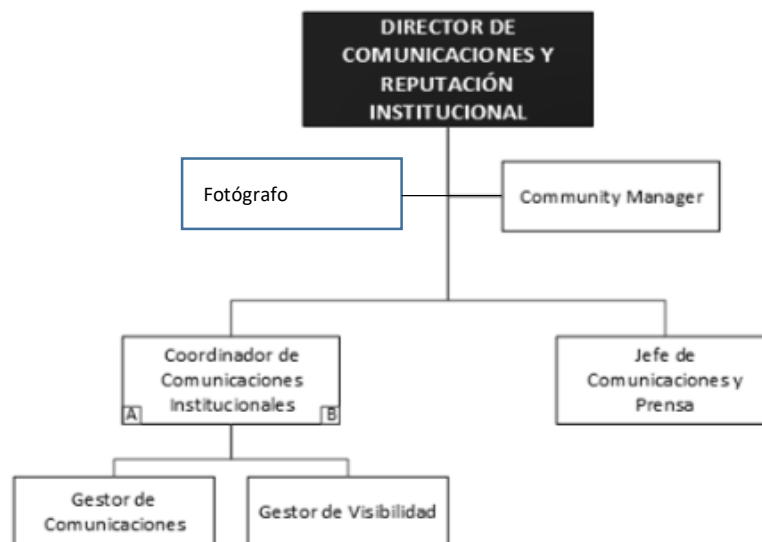


Figura 6. Organigrama Comunicaciones y Reputación Institucional, 2020

Fuente: universidad en estudio, 2020.

Este hito fue clave consolidar mucho más la gestión de las comunicaciones en la universidad, pero sin duda este cambio no dio tiempo para consolidar su gestión, dado que a las dos semanas siguientes de la creación de la dirección se activaron las alertas por la pandemia de la COVID-19.

La antigua dirección de Marketing y Comunicaciones creó en 2019 un ‘Manual de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis’, el cual constituyó elementos muy importantes para el manejo de estos escenarios. El documento de 73 hojas relaciona: introducción, explicación de cómo usar el manual, definición del Comité de Crisis, una ruta para el manejo de una crisis, consejos generales para manejar una crisis, consejos para voceros, lineamientos y recomendaciones para tratar crisis en redes sociales, definiciones de una crisis para la Universidad en estudio, factores de crisis y matriz de riesgos, la identificación de 50 eventos de crisis específicos y ejemplos de comunicados ejecutados en el pasado.

En una de las entrevistas realizadas, el vicerrector Administrativo y Financiero hace relación a este documento con la siguiente información:

“Respecto al manejo de crisis, en 2018 la oficina de comunicaciones crea un manual de crisis y nos lo comparten a todos y nos dan una serie de cursos. El manual de crisis básicamente establece cuáles son los caminos que debe seguir la universidad para atender una situación complicada o difícil. Ese crea un comité de crisis que yo la verdad lo conozco, pero nunca lo he visto operativo como está escrito en ese manual porque finalmente lo que termina constituyéndose como un comité de crisis es el Comité Directivo, pero el Comité de

crisis realmente es mucho más ampliado... El Comité de Crisis dice que deberían estar además del Comité directivo, todas las personas que son realmente las que lideran los procesos porque además quien conoce los procesos, el dueño del proceso es quien realmente conoce lo que está pasando. En ese manual establece que deberíamos integrar a esas personas en determinadas situaciones.”

Teniendo en cuenta las recomendaciones planteadas por Coombs, el manual construido por la universidad en estudio debería ser mucho más general e incluir en los apéndices los escenarios planteados de una manera general.

Tomando las recomendaciones de algunas entrevistas realizadas, estos manuales deberían incluir escenarios mucho más generales que evidencien el riesgo de la ejecución de la misión institucional e incluso el impacto de su reputación. Como lo mencionó el director Académico, tener escenarios tan “puntillosos” podrían generar imposibilidad de una reacción integral. Incluso, el director afirma:

“Estábamos preparados organizacionalmente, como institución, por los liderazgos existentes a responder de manera creativa a las preguntas que diariamente se venían. Ese es el manual que hay que tener, no el manual de unas respuestas prefabricadas porque si hay algo de una crisis que vale la pena es que las respuestas tu no las tienes. Si no, no es una crisis. El énfasis no es en decir ‘tenemos el manual de crisis entonces vaya a la página 543 en donde yo vea el estudiante pide bajar descuento, voy a responder esto... NO’. Ahí tu pierdes y eso como organización lo hicimos muy bien.”

A pesar de que estos 50 eventos fueron planteados de manera rigurosa en el manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis, no se evidencia una pandemia dentro de los posibles eventos de ocurrencia. Lo más cercano establecido en el documento era una propagación de enfermedades, pero para el caso de la COVID-19 su aplicación tuvo un impacto mucho más grave para la operación académica de la universidad, afectando su operación.

Como conclusión de este apartado, la universidad si cuenta con un manual, que por la transición de áreas no ha sido aprobado por la Rectoría, pero que si incluye unos avances importantes para su publicación. A pesar de esto, la pandemia no estaba contemplada como un posible escenario de crisis en el documento, por lo que no fue tenido en cuenta en el Comité de Crisis.

4.2.2.6. Revisar el sistema de comunicación

Los elementos del sistema de comunicación de crisis incluyen algunos canales, el sistema de notificación masiva, el centro de control de crisis, la intranet e internet, e incluso nuevos espacios como las redes sociales. Hay momentos en los que las organizaciones deben enviar un mensaje simple a un gran número de personas, esto se denomina notificación masiva, la cual se realiza a través de un sistema de mensajería automatizado, que envía un mensaje de texto, correo electrónico o una combinación de estos a una lista preestablecida de personas. Los mensajes deben ser cortos. Se debe informar a los empleados y a miembros de la comunidad a dónde ir para encontrar información adicional (Coombs, 2018). Otro de los canales del sistema es la intranet, conocida como la red privada empresarial. Es un buen canal

para comunicar a un grupo de *stakeholders* específico, pero debe estar posicionado en la organización para lograr su objetivo de comunicaciones.

Las plataformas de redes sociales no están diseñadas para ser utilizadas como sistemas de notificación masiva. Las redes sociales se utilizan mejor como un sistema suplementario para la notificación, pero no primario. La redundancia es una gran cualidad durante una crisis. Se recomienda utilizar la plataforma de redes sociales de la organización como redundancia para los esfuerzos de notificación masiva. Como se señaló anteriormente, las organizaciones en ocasiones pueden ser reacias a discutir las crisis en sus sitios web, por lo que se podría pensar que discutir las crisis en las redes sociales es aún peor. Para Coombs (2018), no reconocer la crisis en redes sociales es miope y potencialmente dañino porque una organización pierde la oportunidad de presentar la información rápidamente con un fácil proceso de carga, especialmente si el equipo de crisis tiene plantillas.

Un tema común en la comunicación de crisis es la necesidad de que la organización cuente su versión de la historia durante una crisis. Las investigaciones muestran que los medios de comunicación tradicionales a menudo no informan el lado de la organización de la historia. Una organización controla sus mensajes de redes sociales y puede utilizar toda su gama de canales de comunicación y plataformas para contar su versión de la historia. Un equipo de crisis no puede transmitir mucha información en un tweet de 140 caracteres, sin embargo, el tweet puede incluir un enlace al sitio web de crisis. Lo mismo se puede hacer para Facebook y entradas de blog. El sitio web de crisis se convierte en un centro para los canales de plataformas de comunicación de crisis (Coombs, 2018).

Los sistemas de información varían en algunas ocasiones dependiendo del tipo de organización. Para el caso de las universidades, y por el público principal al que le comunican, que son los estudiantes, las redes sociales juegan un papel fundamental. Adicionalmente, el correo electrónico permite garantizar que un porcentaje importante de la comunidad reciba la información. Antes de la pandemia, los canales a través de los cuales la universidad en estudio se comunicaba con la comunidad eran:

- Mailing
- Redes sociales
- Intranet
- Medios ATL
- Pantallas en sedes
- Protectores de pantalla
- Página web
- Periódico institucional en la web

Lastimosamente, cuando inició la pandemia, muchos de estos canales no pudieron ser usados, dado que era necesaria la presencia en las sedes para poder comunicar. De esta manera, las pantallas en sedes y los protectores de pantalla no se volvieron a usar desde el 13 de marzo. En la nueva fase tomó completo protagonismo el mailing y las redes sociales. Para el caso de la intranet, la universidad en estudio no publica sus comunicados en ese canal y está asociado más a un repositorio de documentos institucionales para funcionarios, que a un portal de novedades. En cuanto a los medios ATL, vale la pena recordar que estos fueron y

han sido protagonistas para todas las organizaciones durante la pandemia, por lo cual lograr una gestión en freepress era mucho más difícil. Finalmente, la página web y el periódico institucional en el mismo canal también fueron claves para la difusión de la información.

De acuerdo con un estudio realizado en agosto de 2020 por la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional de la universidad, el canal por el cual se enteran los estudiantes de las actividades de la universidad es el correo electrónico, seguido de las redes sociales y con una diferencia notable, en el tercer lugar, la página web. Vale la pena mencionar que la población de estudiantes para ese momento era cercana a las 13.000 personas.

7. ¿Por cuál canal se entera de las actividades de la Universidad?

[Más detalles](#)

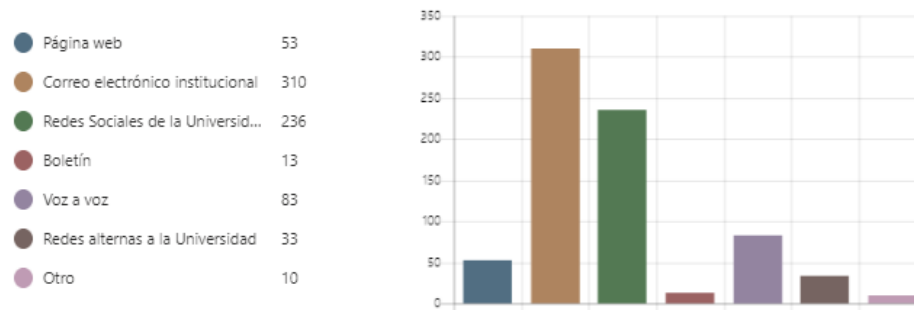


Figura 7. ¿Por qué canal se entera de las actividades de la universidad?

Fuente: universidad en estudio, 2020.

Es muy importante analizar esta información a profundidad para llegar con el mensaje adecuado en medio de la crisis a los grupos de interés más importantes. En el caso de la

pandemia de la COVID-19, todos los grupos de interés debían tener información rápido y a la mano en la fase de pre-crisis: estudiantes, profesores, funcionarios debían prepararse para el inicio de las clases en modalidad de acceso remoto e incluso en trabajo en modalidad de acceso remoto flexible.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, los canales de comunicación mencionados anteriormente toman una relevancia muy importante en el marco del sistema, ya que logran enfocar los mensajes según cada grupo de interés. En la entrevista realizada con la directora de Educación Digital, ella fue muy enfática en decir:

“Creo que los canales son los que en algún momento nos fallan. Yo sé que digamos hay como muchos perfiles a los cuales tenemos que atender y los canales en los cuales tenemos como disponibles en este momento, sin embargo, es como por un entendimiento muy de la comunidad o de los mismos perfiles cuál es el mejor canal para que a la gente realmente le llegue la comunicación y la información que necesitamos.”

Más adelante se analizará el uso y el impacto de estos canales, pero se evidencia, por la afirmación de la directora, algunas oportunidades de mejora en la fase de pre-crisis.

Para Coombs, estos 6 pasos son los elementos clave en la fase de pre-crisis para enfrentar de la mejor manera un escenario de crisis. Si se analiza de manera integral este paso a paso, la universidad en estudio contaba con grandes avances como el diagnóstico de vulnerabilidades, la identificación de los tipos de crisis, la selección y entrenamiento de un vocero, el desarrollo de un plan de comunicación y un sistema de comunicación integral,

pero con oportunidades de focalizar según los grupos de interés. Aunque en muchos de estos documentos y diagnósticos una pandemia no estaba como un riesgo de continuidad de negocio, ni como un evento de crisis, la universidad sí tenía avances sobre el proceso. Tal vez el único sobre el cual no se ha tenido un desarrollo a profundidad es el paso de seleccionar y entrenar al Comité de Crisis. Más adelante se verá cómo las personas que hicieron parte de este grupo tuvieron que enfrentar momentos de mucho estrés sin un entrenamiento previo.

4.2.3. Fase 2, Crisis

Es cierto que las crisis son fáciles de localizar cuando hay un evento de detonación obvio: un accidente de tren, un gasoducto de gas natural explota, alimentos con químicos tóxicos afectando la salud de las personas, un empleado es herido por un compañero de trabajo o algún otro evento identificable. Las crisis que son obvias facilitan la implementación del Plan de Comunicación de Crisis. Sin embargo, no todas las crisis son obvias. La gente puede discrepar sobre si una situación es una crisis. Un evento se convierte en una crisis cuando los *stakeholders* están de acuerdo en que es una crisis (Coombs, 2018).

Cuando un problema se define como una crisis, la organización está dispuesta a invertir más recursos y trabaja más arduamente para descubrir una explicación frente al escenario. Si los clientes definen una situación como una crisis, ¡efectivamente es un evento al que se debe prestar atención! Incluso si la alta dirección decide inicialmente que no. Las personas que consideran esos escenarios tienen la tarea de convencer a la alta dirección de aceptar la percepción de los *stakeholders* de que existe una crisis.

En muchas oportunidades este proceso de convencimiento o de ‘vender el problema’ es un gran desafío. Todos los problemas dentro de las organizaciones se enmarcan de alguna manera; el marco es la forma en que se presenta un problema. Para Coombs (2018), para convencer a las personas sobre una crisis se debe hablar de la importancia percibida, inmediatez e incertidumbre. La importancia percibida hace referencia a las dimensiones de evaluación de crisis de impacto y probabilidad; varía con el valor de la posible pérdida (impacto) y la probabilidad de pérdida. Cuanto mayor sea la posible pérdida o probabilidad de pérdida, mayor será la importancia percibida de una crisis para los gerentes.

La inmediatez se refiere a la presión temporal que implica la crisis, lo cual hace referencia a la rapidez con la que la crisis golpeará y el grado de presión de las partes interesadas para tomar medidas. Cuanto antes una crisis pueda producir daño, mayor será su inmediatez. La incertidumbre es la cantidad de ambigüedad asociada a un problema. Cuanto mayor sea la ambigüedad que rodea una crisis, mayor será su incertidumbre. La gente se siente atraída y tiene la necesidad de reducir la incertidumbre por eso se debe entregar información de calidad y pertinente.

La crisis más fácil de vender es una que se percibe como muy importante, es muy inmediata y tiene una gran incertidumbre. Los líderes de crisis deben maximizar tantas dimensiones de crisis como sea posible cuando enmarcan la crisis para que la alta dirección actúe rápidamente.

No todos los problemas alcanzan el nivel de crisis en una organización. Los desastres naturales, accidentes técnicos y violencias en lugar de trabajo tienden a ser crisis obvias sobre

la mayoría de las partes interesadas, pero los desafíos y los rumores son dos tipos de crisis sobre los que abundan las interpretaciones diversas. La malversación y las piraterías informáticas exitosas son crisis comunes que no se ven a propósito (Coombs, 2018).

Las interpretaciones de crisis son socialmente co-creadas por los *stakeholders*, por las partes interesadas secundarias (medios de comunicación) y por la misma organización. Una interpretación de crisis gana poder cuando se extiende entre las partes interesadas.

Para la universidad en estudio, se puede evidenciar que esta teoría de la persuasión no fue necesaria de implementar, dado que quien activó el escenario de crisis fue la vicerrectora Académica, una figura con autoridad en la institución y quien hacía parte del Comité Directivo. Teniendo los testimonios de sus familiares y amigos en Europa, quienes estaban viviendo la pandemia, y analizando los casos de las situaciones en otros países del mundo, ella logró convencer al rector, al vicerrector, a la secretaria general y a la directora de planeación de que esta situación era un escenario de crisis en contrarreloj. Cuando el primer caso de COVID-19 llegó a Colombia el 06 de marzo, ella ya se había encargado de sensibilizar al Comité Directivo y al Comité de Crisis.

Adicionalmente, la crisis por la pandemia de la COVID-19 cumplía las tres características validadas por Coombs: se percibía como muy importante, muy inmediata y tenía una gran incertidumbre. Por estas razones logró abordarse de manera contundente el tema sin necesidad de gastar tiempo en convencer.

4.2.3.1. Información sobre la crisis

Una crisis comienza como un evento desconocido y debe convertirse en algo conocido por las personas. Una crisis típica requiere grandes cantidades de información porque inicialmente se sabe poco; es una situación que cambia rápidamente y a menudo los cambios en la situación son más aleatorios que predecibles. En esos escenarios hay presión sobre un Comité de Crisis para que adquiera información y la procese de manera rápida y precisa para operar eficazmente. Comprender y hacer frente a las demandas de información y conocimiento de una crisis es parte de la gestión. El Comité de Crisis recopila información hasta que tiene el conocimiento e información sobre la crisis necesaria para tomar decisiones (Coombs, 2018).

La primera tarea del Comité es determinar lo que necesitan saber sobre la crisis, lo que saben y lo que no saben. Lo que necesitan saber es la información y los conocimientos necesarios para promulgar el Plan de Comunicación en Crisis y tomar decisiones.

El equipo de crisis debe priorizar las necesidades de información, así como saber a dónde ir y a quién puede pedirla para recopilar la información. La información cruda es un punto de partida, no un punto final, cuando se trata de entender una crisis. Solo analizando la información un equipo puede determinar si se ha recopilado suficiente de los conocimientos necesarios para convertir lo desconocido en lo conocido (Coombs, 2018).

Los equipos de gestión de crisis deben desarrollar conexiones que puedan utilizar para recopilar información relacionada con crisis. Está compuesto por redes de *stakeholders* internas y externas. La red interna está formada por personas dentro de la organización del

equipo de crisis. El equipo de crisis entonces busca ampliar la lista, preguntando a otros que puedan saber sobre el tema. La red externa de partes interesadas está compuesta por personas ajenas a la organización del equipo de crisis. Los miembros comunes incluirían clientes, funcionarios gubernamentales, proveedores, distribuidores, miembros de la comunidad, competidores e inversionistas (Coombs, 2018).

Este proceso de consolidación de la información fue muy importante desde el análisis de la universidad en estudio, dado que la pandemia llegó a Colombia dos meses después de su inicio en China y un mes después del impacto en Europa, lo cual permitió recopilar información de lo que ya había sucedido y de lo que estaba próximo a suceder. Para compartir la información de manera práctica, se creó un grupo en WhatsApp, llamado COVID-19, con el objetivo de tener una línea de comunicación directa alrededor de la crisis. En la creación del grupo, la vicerrectora dijo:

“Todos nosotros nos volvemos el grupo que debe preparar a la universidad y comunidad para enfrentar la situación. Les voy a ir enviando cosas de interés. Cada uno podrá compartir por aquí lo que considera pertinente y oportuno.”

Desde ese momento se compartió información de cursos, campañas de comunicación, novedades frente al virus, entre otras, como las siguiente:

- Curso de introducción al COVID-19 en inglés:
<https://openwho.org/courses/introduccion-al-ncov>
- ¿Cómo se produce el contagio del Coronavirus?

https://www.linkedin.com/posts/ted-conferences_how-does-coronavirus-spread-whos-most-at-activity-6639213160144355328-cuGH

- Síntomas

<https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/flu/expert-answers/flu-symptoms/faq-20057983>

- Portal de novedades en Harvard

<https://huhs.harvard.edu/about-us/announcements-events/coronavirus-information-and-updates>

- Curso de introducción al COVID-19 en español

<https://masoportunidades.org/curso-en-espanol-infeccion-por-coronavirus-oms-who/>

- Expertos de Johns Hopkins University

https://www.youtube.com/watch?v=YyxZ_aaMqA8

- Información sobre el EPP, Equipos de Protección Personal

<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/healthcare-supply-ppe.html>

Teniendo en cuenta que el virus era completamente nuevo para muchas de las personas en la universidad, los links enviados por los académicos de la escuela de medicina, y el resto de información compartida por el Comité de Crisis, fue clave para construir tácticas de comunicación para el protocolo de atención, prevención y acción.

Uno de los aspectos a resaltar en esta gestión, y que vale la pena incluir para futuros escenarios de crisis, es el papel de técnicos académicos de la universidad. Es decir, las

organizaciones pueden contactar a personas externas para conocer a profundidad detalles de una crisis, sobre todo su impacto es novedoso para la sociedad, pero en el caso de una universidad los académicos pueden suplir ese rol de expertos-técnicos y apoyar la gestión del escenario de crisis por la diversidad de disciplinas que se enseñan. La explicación de estas personas fue clave para que la universidad pudiera comprender mucho mejor el impacto del Coronavirus para el país y la institución. Frente a este proceso de recopilación de información, la directora de Educación Digital dijo:

“En cuanto a las fuentes de información, lo mismo que te digo ahorita. Estos grupos asesores. Yo creo que no había ninguna decisión que no se la consultáramos al decano de medicina o al epidemiólogo, todo el tiempo, mire lo que está pasando, lean esto, este equipo asesor siempre hablándole a uno.”

Adicional a esta información interna, vale la pena mencionar el relacionamiento de la universidad y sus profesores con personas y entidades externas. Estos contactos permitieron conocer de manera previa algunas noticias frente a cuarentenas, restricciones o cierres, lo cual permitió a su vez tomar decisiones adelantadas y comunicarlas a tiempo a la comunidad. Como lo mencionó la directora de Educación Digital: *“Y creo que también el tema de relacionamiento de la universidad tan importante, siempre teníamos información de primera mano, antes. Eso era interesante porque se podía manejar muchísimo mejor.”*

Este *networking* de los académicos, funcionarios y de la universidad en general se debe seguir fortaleciendo para futuros escenarios de crisis.

4.2.3.2. *Forma de responder*

La respuesta a la crisis incluye las primeras declaraciones públicas que el vocero hace sobre la crisis. Esta primera declaración se realiza normalmente a través de los medios de comunicación masivos o de internet. El enfoque en la respuesta inicial se deriva del hecho de que las primeras impresiones se forman rápidamente y coloran el resto de la recepción por parte de las partes interesadas de los esfuerzos de comunicación de crisis. En cualquier crisis, la información de las partes interesadas debe ocurrir simultáneamente con las necesidades de información del Comité de Crisis (Coombs, 2018, p.130).

En cuanto a la forma de las comunicaciones de crisis, las recomendaciones son que deben ser rápidas, coherentes y abiertas. Es importante tener en cuenta que la comunicación de crisis transcurre en tiempos de estrés. Los *stakeholders* no estarán en su mejor momento para recibir información. Las investigaciones sugieren que la capacidad de las personas para procesar información se reduce hasta en un 80% durante situaciones cargadas emocionalmente, por eso los equipos de crisis deben tener cuidado de elaborar y enviar mensajes de crisis para que puedan ser comprendidos de manera clara y fácil (Coombs, 2018, p.130).

En algunos casos, las principales partes interesadas afectadas por la crisis aprenden sobre el tema en los medios de comunicación o en informes externos, antes de que hayan sido notificados oficialmente por la organización, creando una mala situación. Cuanto más rápido las partes interesadas puedan oír hablar de una crisis en los medios de comunicación, más rápido debe responder el Comité de Crisis, pero la velocidad aumenta los riesgos. Como

el equipo de crisis debe actuar rápidamente, puede cometer errores. Pero la velocidad no siempre significa errores y los beneficios de una respuesta inicial rápida superan con creces los riesgos. Una respuesta rápida ayuda a garantizar que las partes interesadas reciban información precisa relacionada con la crisis y escuchen el lado de la historia de la organización (Coombs, 2018, p.131).

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones buscan mostrar que tienen el control de la situación con comunicaciones asertivas, por eso, una respuesta rápida es un primer paso para reestablecer el control organizacional y reestablecer la credibilidad de la organización.

Cuando se evalúa la forma de responder de la universidad en estudio, se evidencia que existió un factor determinante en medio de la crisis para evaluar la rapidez y fue la comunicación de las decisiones de otras universidades. Lastimosamente el 12 de marzo una de las universidades más prestigiosas del país informó que cambiaba el 100% de sus clases presenciales a un nuevo modelo virtual, poniéndole presión a las otras instituciones y generando un sinnúmero de preguntas en los *stakeholders*, especialmente en los profesores y estudiantes. Vale la pena mencionar que la universidad en estudio dio la noticia el 13 de marzo. Aquí es donde se evidencia que la rapidez en la comunicación sí es un factor clave en medio de la crisis. Incluso, el vicerrector Administrativo y Financiero se refirió al tema en la entrevista:

“Creo que también, cuando hablo de la oportunidad, hay algo que es fundamental y es que nosotros en algunos momentos salíamos después de otras universidades. Y esa posible

reacción era mal valorada por algunos, por otros tal vez bien, pero el problema es que en redes hace más ruido el que hace mala imagen que el que está felicitando.”

Para contrarrestar esa información, es necesario también compartir datos a los empleados de la organización, dado que en algunas ocasiones pueden ser los voceros orgánicos de las instituciones.

4.2.3.3. Enfoque estratégico

La comunicación de crisis externa e interna debe incluir una clara estrategia (objetivos, metas y público objetivo), un contenido apropiado y la mejor forma de hacerlo. Los objetivos son lo que guía la estrategia; representan los resultados deseados. Según Coombs (2018, p. 137), La comunicación de crisis debe apuntar al logro de algún objetivo; el objetivo de la comunicación de crisis es reducir el daño que una crisis inflige a una organización y a sus partes interesadas o incluso en la seguridad pública. Los objetivos clave en el proceso de gestión de crisis son prevenir o minimizar los daños, mantener las operaciones de la organización y reparar los daños reputacionales. El reto es traducir los resultados en objetivos específicos que requieran cierta cantidad. Los objetivos de daño físico se pueden construir en torno al número de personas lesionadas; un ejemplo podría ser “limitar el número de personas heridas por la crisis a 11”.

Por otro lado, si se habla de los objetivos de gestión de la reputación, se evidencia que lo más común para la comunicación de crisis es reducir la cantidad de cobertura mediática, tanto en canales tradicionales como de redes sociales, es decir, la cobertura negativa de los medios de comunicación. La idea es que después de la respuesta a la crisis,

el porcentaje de cobertura mediática negativa disminuya, mientras que el porcentaje de cobertura mediática positiva aumente (Coombs, 2018, p. 138).

Adicional a los objetivos, otra parte esencial de la formación de la estrategia es la consideración del público objetivo. Para Coombs, (2018) existen dos grandes audiencias objetivo: víctimas y no víctimas. Las víctimas se definen como aquellas personas heridas o afectadas de alguna manera por la crisis; lesiones por daño físico, psicológico, a la propiedad o pérdida financiera. Las personas que no son víctimas se pueden clasificar en posibles víctimas o en veedores. Las víctimas potenciales no resultaron perjudicadas por el evento de crisis, pero potencialmente podrían haberlo sido, mientras que las audiencias veedoras están viendo la crisis para ver cómo responde la organización, pero no corren el riesgo de ser perjudicadas. Las tres audiencias se deben impactar de manera objetiva en la comunicación.

Conocer el público objetivo tiene un efecto directo en los canales de comunicación que deben ser usados. Si ya está claro a quién se quiere llegar, el siguiente paso es encontrar los canales y plataformas que llegarán al público objetivo deseado, teniendo la oportunidad de mezclar su uso. Definir el canal de entrega y la decisión de la plataforma es mucho más complejo hoy en día porque hay más opciones, como las redes sociales. Pero su uso se debe revisar a profundidad, dado que las personas desean interacción y los tipos de crisis no permiten esa información.

Adicional a ser un canal de comunicación, es un canal de monitoreo clave en la crisis: lo que se está diciendo, el sentimiento de los comentarios (favorables o desfavorables) y los temas dominantes que se abordan en la crisis. La inmediatez de las redes sociales proporciona

una evaluación casi en tiempo real de cómo algunas partes interesadas están reaccionando a sus esfuerzos de comunicación de crisis. Es necesario revisar por franjas horarias para evaluar si es necesario un cambio frente a un mensaje inicialmente enviado.

Para Coombs (2018), el contenido de la respuesta de la crisis se puede dividir en tres categorías secuenciales: (i) instruir información, (ii) ajustar la información, y (iii) la gestión de la reputación. Las dos primeras categorías son la base para cualquier respuesta de crisis ya que ayudan a reducir la incertidumbre de las personas.

A continuación, en la Figura 9, se presenta de manera resumida el contenido de la respuesta de la crisis:

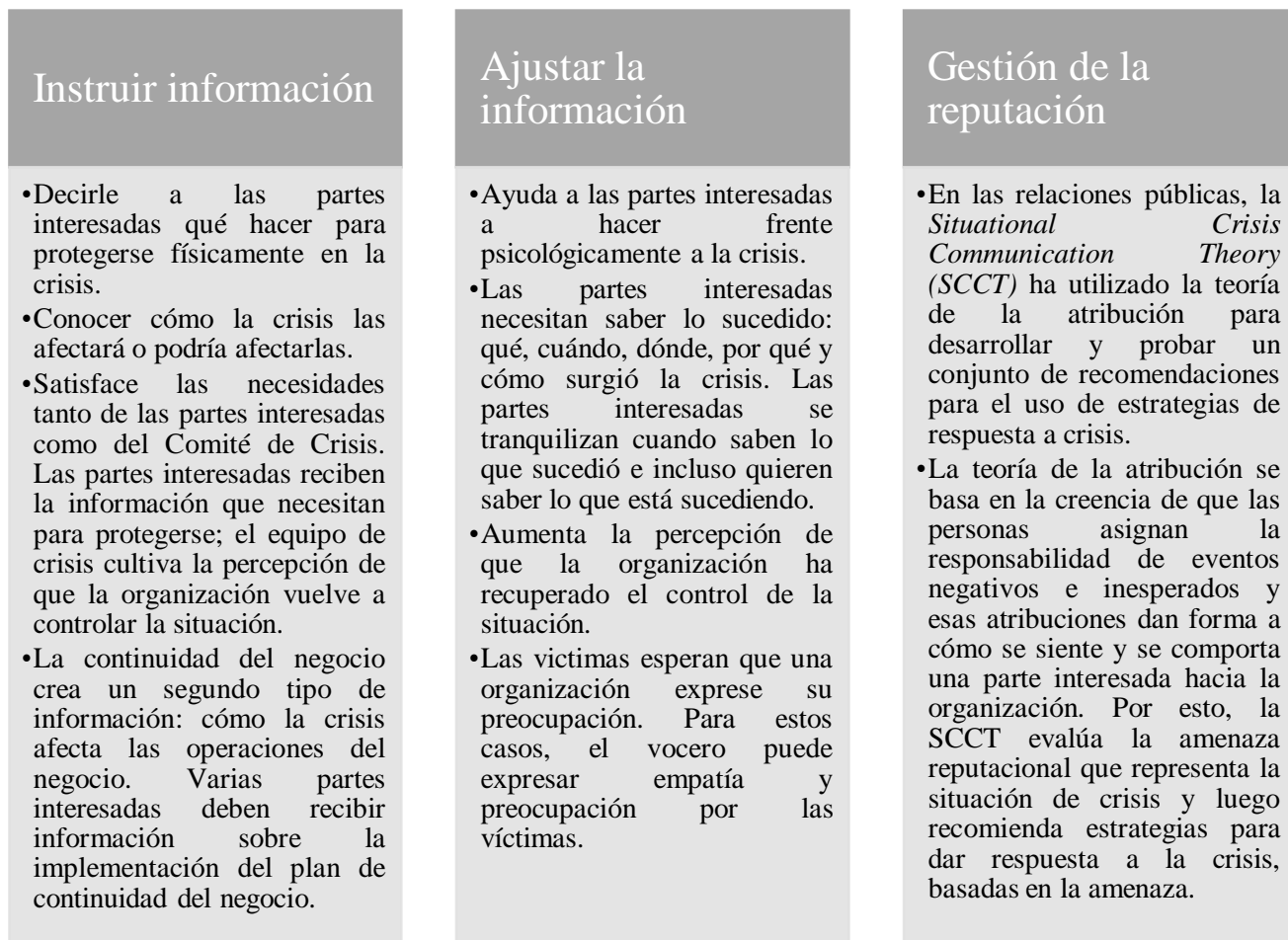


Figura 8. Contenido de la respuesta de la crisis

Fuente: Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Coombs, p. 142-149, 2018.

Las estrategias de respuesta a crisis representan las respuestas reales que utiliza una organización para abordar una crisis. Como sea ha mencionado, la comunicación tiene

aspectos verbales y no verbales; por lo tanto, las estrategias de respuesta a crisis involucran las palabras (verbales) y las acciones (no verbales) que la organización dirige hacia la crisis.

En sus inicios, las organizaciones consideraban que las estrategias de respuesta a las crisis eran disculpas o un método para defender la reputación ante los ataques públicos. Pero como no era la única opción, el número de estrategias se fue ampliando y de la misma manera el análisis de los académicos frente a sus resultados. Análisis hechos por Benoit (1995, 1997), por Allen y Caillouet (1994), entre otros académicos, fueron consolidados por Coombs y presentados en los 4 grupos de estrategias de respuesta de comunicación ante la crisis.

Las estrategias de negación buscan eliminar cualquier conexión entre la crisis y la organización. Una organización no se verá afectada por una crisis si no está involucrada o si no es responsable de la crisis. Las estrategias de disminución intentan reducir las atribuciones de control organizativo sobre la crisis o los efectos negativos de la crisis. Si las atribuciones para el control de la crisis se ven menos reducidas, la amenaza reputacional para la organización se reduce. (Coombs, 2018, p. 150).

Las estrategias de reconstrucción tratan de mejorar la reputación de la organización, beneficiando a las partes interesadas y compensando los efectos negativos de la crisis con regalos o dinero. Finalmente, las estrategias de refuerzo son complementarias a las otras tres estrategias. Comprende las estrategias de recordar las buenas acciones realizadas previamente por la empresa. Algunas estrategias se centran en la organización, por lo que parecerían bastante egocéntricas si se usan solas, por lo que se consideran suplementarias

(Coombs, 2018, p. 150). Dentro de los límites, las estrategias de respuesta a crisis se pueden utilizar en una variedad de combinaciones.

Finalmente, en este apartado clave de la estrategia de comunicaciones se debe resaltar la importancia de realizar un seguimiento frente a la estrategia, las tácticas, los objetivos y los mensajes. La comunicación en crisis debe continuar a lo largo del ciclo de vida de la crisis. Los equipos deben mantenerse en contacto con los *stakeholders*.

El análisis de la estrategia, el contenido y la forma son la parte clave de este trabajo, teniendo en cuenta las acciones realizadas por la universidad en estudio. Frente a esto, se evidencia que los objetivos institucionales iban cambiando conforme al avance de la pandemia. Por ejemplo, al inicio se estableció que el objetivo era informar a la comunidad sobre la prevención de contagio del Coronavirus y promocionar una serie de cuidados como el lavado de manos, otras formas de saludar, el uso del tapabocas, entre otros. ¿Por qué? Dado que, si se encontraba un caso de contagio en la universidad, se pondría en riesgo la continuidad de la operación.

Al indagar con la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional de la institución, se encontró que no existió un documento de soporte que consolidara la estrategia: objetivos, audiencia, tácticas, canales, entre otros, para los temas de prevención y promoción. A pesar de esto, se encontraron iniciativas reactivas para garantizar que los *stakeholders* tuvieran la información necesaria.

De esta manera, en la fase inicial se construyeron tácticas con el objetivo de explicar a la comunidad qué era el Coronavirus, promocionar los cuidados para evitar el contagio, consolidar un mensaje para entregar a la comunidad en caso tal de que se conociera el primer caso de COVID-19 en Colombia e incluso en la universidad. Vale la pena mencionar que todos los contenidos fueron aprobados por el profesor técnico miembro del Comité, un paso muy importante para el tipo de crisis en mención, dado el grado de incertidumbre y desconocimiento de la pandemia. A continuación, se presenta de manera cronológica la información de las tácticas realizadas en la fase inicial de instruir la información.

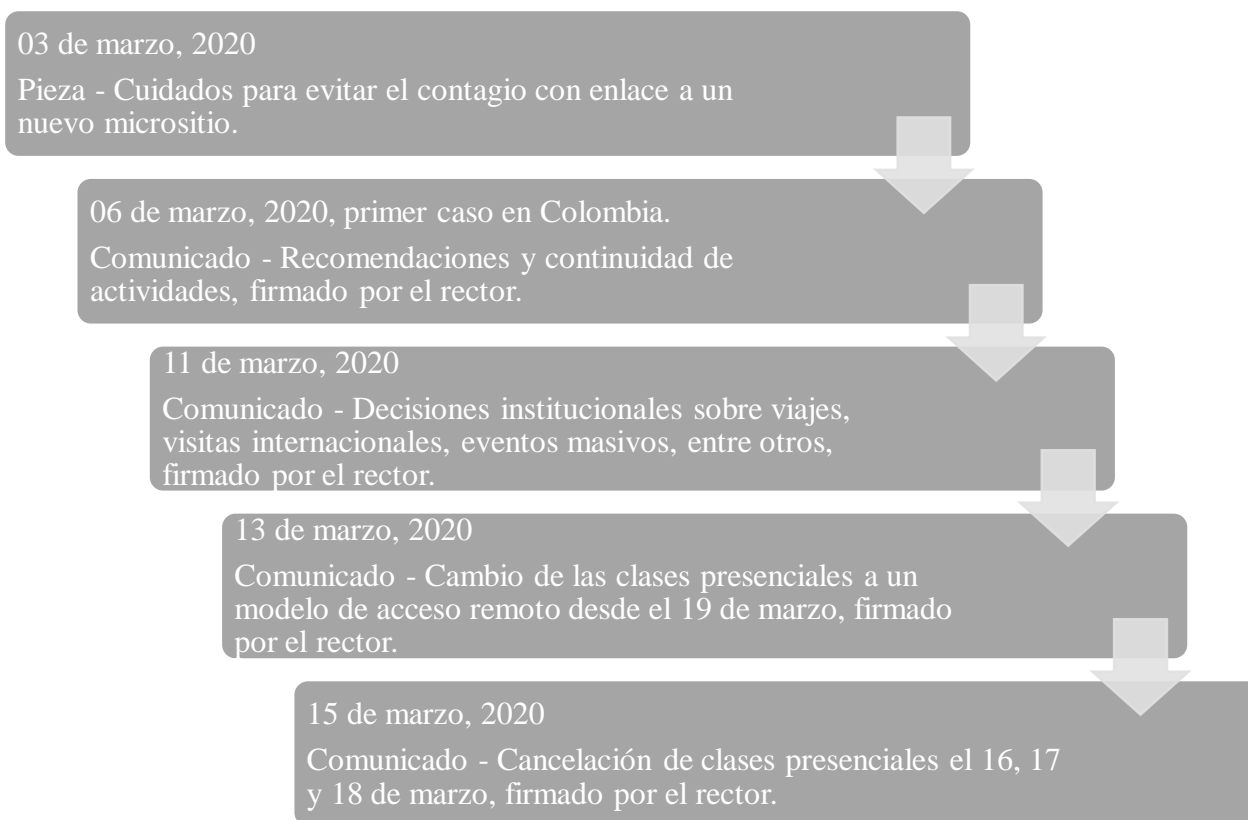


Figura 9. Línea de tiempo inicio de la crisis del 03 al 15 de marzo, 2020

Fuente: creación propia, 2020.

Como se puede evidenciar en esta línea de tiempo, desde el 06 de marzo que se conoció el primer caso en Colombia, las decisiones institucionales se tomaron con mucha rapidez. En una semana la universidad logró encontrar el modelo adecuado y comunicar a su comunidad la decisión.

Los mensajes que continuaron en los días siguientes iban en línea a la bienvenida a una nueva modalidad de clases y las novedades relacionadas con esa nueva operación.

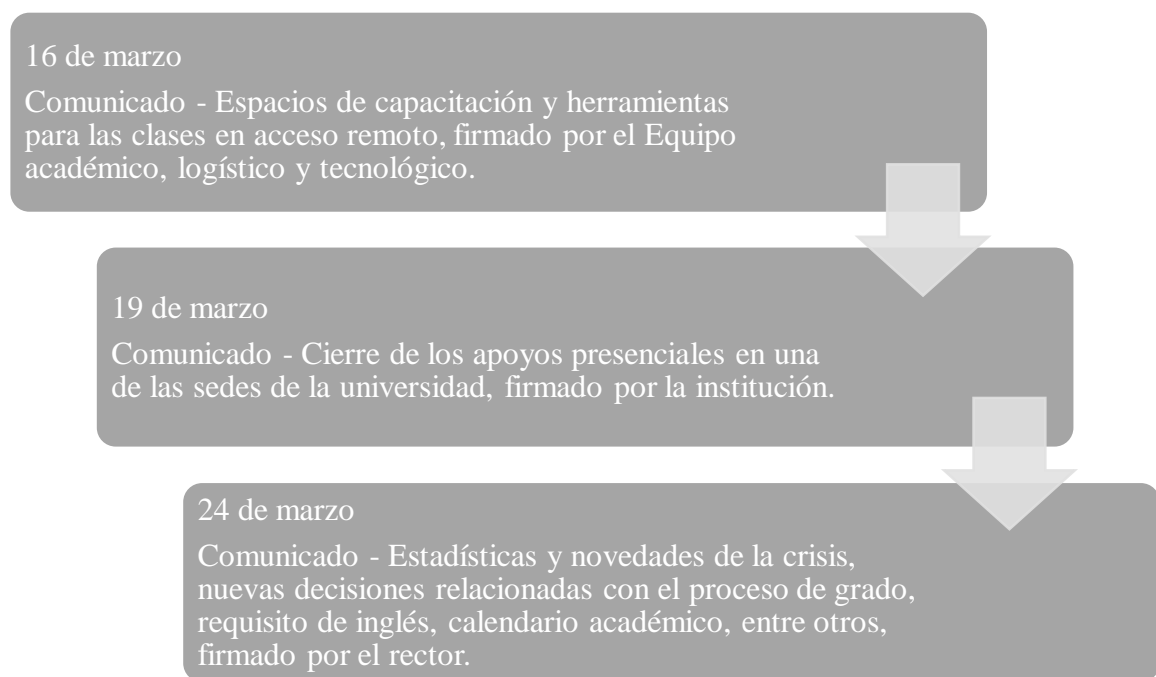


Figura 10. Línea de tiempo inicio de la crisis del 16 al 24 de marzo, 2020

Fuente: creación propia

A pesar de que las clases se encontraban controladas en acceso remoto, la cuarentena nacional no tenía una fecha clara de finalización, razón por la cual se debía comunicar constantemente hasta cuándo estarían las clases por acceso remoto. El 02 de abril se envió un nuevo comunicado en el cual se informó que las clases del semestre finalizarían en acceso remoto y se incluyeron nuevas decisiones académicas como las fechas de corte, novedades en la calificación, recomendaciones para Semana Santa, opciones de grado, entre otras.

Adicional a la información mencionada anteriormente, se debieron comunicar acciones que buscaban mitigar nuevas amenazas o riesgos. Lastimosamente, durante esos días algunos hackers ingresaron a algunas clases en la plataforma de Zoom y sabotearon las sesiones con vídeos obscenos que no permitían la continuidad de las jornadas. Esto despertó nuevas alertas en los subcomités, lo cual llevó a un nuevo proceso de autenticación para que los profesores y estudiantes pudieran ingresar a sus clases sin novedades. Para lograr el ingreso satisfactorio, el equipo de Comunicaciones debió compartir un nuevo correo masivo el 07 de abril y reforzarlo el 14 de abril con la información, pero este no se compartió en redes sociales, dada la variable de seguridad que se debía mantener.

Los comunicados enviados desde el 11 de marzo y hasta el 14 de abril hicieron parte de la fase dos, según Coombs definida como ajustar la información, la cual ayudó a los *stakeholders* a entender qué sucedió, cuándo, dónde, por qué y cómo surgió la crisis. En estos comunicados no solo se informó lo que sucedió, sino lo que estaba haciendo la universidad para continuar con las clases y las actividades administrativas.

Todos los mensajes enviados en esta fase de la crisis fueron completamente reactivos, buscaban informar a la comunidad sobre el avance de la pandemia, los cuidados generales a tener en cuenta, la transición de las clases presenciales a las clases en modalidad de acceso remoto y cualquier novedad que hubiera surgido. Los comunicados eran enviados de manera masiva a través del correo electrónico, publicados en el periódico virtual de la universidad y reforzados en las redes sociales de la universidad en estudio. Para los grupos de interés identificados no se establecieron canales y mensajes específicos para cada uno, sino que se enviaban de manera genérica para todos, según se viera implicado. El objetivo de la crisis era mantener la operación y el objetivo reputacional no fue establecido.

En los primeros días de abril todo estaba relativamente bajo control. La universidad había logrado realizar una transición del modelo presencial al virtual de manera rápida y oportuna y la comunidad se sentía orgullosa de lo alcanzado. Pero hacia finales de abril se despertó una nueva alerta en medio de la crisis para todo el sector de educación superior. Las personas se preguntaban si las universidades iban a bajar los precios de las matrículas para el segundo semestre del año, teniendo en cuenta que las clases podrían continuar en modalidad de acceso remoto.

Para muchos estudiantes la calidad de las clases había disminuido dado el tipo de modalidad. Adicionalmente, para algunos de ellos las instituciones estaban ahorrando dinero al no tener presencialidad en sus sedes. Finalmente, otro de los argumentos más importantes, era que sus familias se habían visto afectadas económicamente por las cuarentenas en Colombia y eso les impediría pagar la matrícula.

Frente a estos argumentos, la primera universidad que decidió tomar una decisión fue la Universidad de la Salle, quien informó que daría un 30% de descuento para todos sus estudiantes en el segundo semestre de 2020 (Publimetro, 2020). La decisión de la Salle no solo fue noticia nacional, sino que también fue una gran amenaza para las otras universidades. Al ver esta noticia, el rector de la universidad en estudio levantó una alerta en la institución el 13 de abril, cuando le pidió al Comité Directivo evaluar un conjunto de opciones para ayudar a las familias más afectadas de la comunidad. Para la universidad este tema estaba hasta ahora en estudio, pero para los estudiantes ya era una gran preocupación. El 24 de abril en un evento en vivo en YouTube, en el cual estaba participando el rector, los estudiantes se tomaron completamente el espacio de comentarios de la red social para preguntarle masivamente cuánto iba a bajar los precios de la matrícula en 2020-2. El evento incluso debió acabar antes de tiempo, dada la afectación reputacional que estaba sufriendo el rector y la institución.

Durante los últimos días de abril los medios de comunicación se encargaron de evidenciar la crisis en la que estarían las universidades si no garantizaban descuentos para sus estudiantes, dada la imposibilidad de pagar las matrículas por la crisis económica por las cuarentenas. El rector realizó reuniones con los estudiantes de pregrado y posgrado para conocer sus preocupaciones y afectaciones y de esa manera proponer un conjunto de iniciativas para ayudarlos.

A pesar de las reuniones que iban avanzando, los estudiantes programaron para el 30 de abril un ‘Twitteratazo’ a través del cual le exigían a la institución realizar un descuento

masivo de la matrícula para evitar la deserción universitaria. En estos Tweets los estudiantes afirmaban que, si no realizaban dicho descuento, no se matricularían el siguiente semestre. Ese ‘Twitteratazo’ fue tendencia #1 esa noche, lo cual afectó reputacionalmente a la universidad con una situación de paracrisis, que vale la pena recordar que son situaciones más alineadas al efecto reputacional (imagen) que a la misma operación de la organización. Para esa noche, la universidad decidió aplicar la estrategia de negación, es decir, ignorar el tema y no responder.

Adicional a las alertas en las redes sociales y las noticias de los medios de comunicación, la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN-, publicó un estudio en el cual afirmaba que se preveía una deserción estudiantil del 25% para el segundo semestre (Portafolio, 2020). Con toda esta información, la universidad entró en una nueva fase de crisis o riesgo de continuidad del negocio: si no bajaba los precios de la matrícula y los estudiantes desertaban en un 25%, se pondría en riesgo la estabilidad financiera de la universidad; pero si decidía bajar los precios de las matrículas de manera masiva, iba a afectar también sus estados financieros. Según lo comentaron, por cada 1% que la universidad decidiera bajar, perdía alrededor de \$1.000 millones de pesos, por lo que no era una decisión fácil teniendo en cuenta los 13.500 estudiantes que hacían parte de la comunidad.

Una vez el rector terminó de escuchar a sus estudiantes, profesores, funcionarios e incluso padres de familia, se reunió con el comité directivo para evaluar la mejor opción. El vicerrector Administrativo y Financiero estableció 3 escenarios en los cuales se planteaba un posible porcentaje de deserción y un impacto en los estados financieros. De esta manera, el

Comité Directivo, que estaba a cargo de esa nueva crisis, presentó a la Junta Directiva las opciones. Así, el 16 de mayo se informó a toda la comunidad a través de un comunicado institucional que la universidad no bajaría de manera masiva los precios de la matrícula, pero que sí entregaría un conjunto de ayudas para las personas que más lo necesitaban.

Una vez salió el comunicado, la universidad inició una nueva fase de comunicación en la crisis. Para esta situación específica fue posible verificar que, si se establecieron objetivos de comunicación, pilares estratégicos, audiencias y tácticas específicas para cada grupo. Durante el mes de junio y julio la Dirección de Comunicaciones se encargó de construir, ejecutar y garantizar que toda la comunidad estuviera al tanto de las decisiones tomadas y de las opciones que tenían los estudiantes para continuar con sus estudios. Aquí los canales y los formatos tuvieron mucha relevancia, dado que el objetivo era llegar a los estudiantes, pero también a los padres y madres de familia.

Finalmente, gracias a la gestión de las comunicaciones y de un equipo de trabajo que se encargó de acercarse a los estudiantes, esa amenaza de continuidad de negocio por reducción masiva de las matrículas logró eliminarse. Para pregrado solo se evidenció una deserción menor al 5%.

5. Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en el escenario de crisis.

Teniendo en cuenta lo planteado en el objetivo general de este proyecto, a continuación, se presentan las lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora encontradas en el análisis dentro del contexto de las comunicaciones en el manejo de crisis, tomando como referencia la bibliografía de Timothy Coombs y las acciones realizadas por la universidad en estudio.

De manera general, se evidencia que la gran diferencia de la fase inicial de la crisis (la transición de las clases presencial al acceso remoto) y la segunda fase de riesgo (por posible deserción masiva) es que el equipo de Comunicaciones ya había tenido más tiempo para consolidarse e incluso ya participaba activamente en el Comité Directivo, donde de manera general se tomaban las decisiones más importantes de la universidad. Como lo mencionó Coombs, el equipo de comunicaciones siempre debe estar presente en los escenarios de crisis para construir una estrategia integral que comunique a los diferentes *stakeholders*. Cuando esto no se logra, los mensajes son reactivos, como se evidenció al inicio.

Al equipo de Comunicaciones de la universidad en estudio le jugó en contra su nueva estructura, la cual inició operaciones en febrero de 2020, y a los 15 días se levantó la alerta de crisis, por lo que le tomó tiempo acostumbrarse a los nuevos procesos y lineamientos. Para un escenario de crisis este tiempo es clave. El equipo nunca había enfrentado una situación

de esta naturaleza, razón por la cual tuvo que aprender durante la pandemia y enviar comunicaciones reactivas.

5.1. Lecciones aprendidas

Uno de los aspectos más importantes a resaltar de esta gestión de crisis, y que fue reconocida también por las personas entrevistadas, fue la capacidad de respuesta de la universidad. La institución logró adaptarse muy rápido, incluso mucho más rápido de lo que las mismas personas que allí trabajan creían. Esta crisis movió muy rápido a la organización y esta logró responder. Esto sin duda genera credibilidad en los *stakeholders* hacia la institución. Para noviembre de 2020, todos los ‘incendios’ que se han ido generado se han logrado apagar gracias a una capacidad de respuesta rápida.

A continuación, se comparten algunas de las reflexiones de las entrevistas sobre esta lección:

Vicerrector Administrativo y Financiero: *“Que podemos ajustarnos muy rápido. Que somos bastante adaptables, mucho más de lo que creíamos.”*

Director Académico: *“Le demostró a la universidad que estaba más preparada y lista de lo que la misma universidad creía para abordar esto. Dio una cierta confianza organizacional, lo cual fue maravilloso. Logramos sacar a la universidad al aire en tres días, logramos hacer los pilotos mixtos, logramos comunicar a nuestra comunidad en qué estamos. Aceleró una cantidad de cosas que afortunadamente nosotros como universidad veníamos pensando. En un sentido, nadie se prepara para una cosa como estas, pero yo*

siento que estábamos bien preparados. No es por ser muy optimista, los números hablan por sí solos.”

Rector: “Aun cuando teníamos todos los mapas de riesgo, todo un ejercicio de planeación, no estábamos preparados para la gestión. Nos faltó seguramente unas reflexiones iniciales. Pero la verdad es que la reacción si fue inmediata. Incluso lo puedes demostrar estadísticamente. Cómo en 3 días la universidad reaccionó de una manera rápida.”

Profesor: “La universidad aprendió rápidamente. Hizo movimientos muy muy ágiles. Yo estoy sorprendido, yo creo que todos nos decimos, carambas, si cayeron las matrículas y cayó todo, pero no tanto y pensamos que esto iba a ser peor. Y claro, sabemos que hay factores externos, pero hay factores internos de la universidad que juegan. Si nosotros nos desorganizábamos y no nos vamos todos bien organizaditos con nuestras clases como eran, la gente se pierde, se va, dice yo no estoy aprendiendo, se van. Yo eso lo he visto. Creo que la universidad si aprendió cómo confrontar la situación tan difícil rápidamente. Adicional a esta lección, se evidencia cómo el objetivo misional estaba muy claro, proteger la vida de los miembros de la comunidad y garantizar la continuidad de las actividades académicas.”

Directora de Educación Digital: “A mí me parece una cosa muy válida y es que reaccionamos muy muy rápido a poder establecer esos servicios de bienestar y de acompañamiento. No lo vi en ninguna de las otras universidades con tanta agilidad y rapidez como ponerse pilas a que te estás sintiendo solo, ojo sabemos que esto está difícil, que esto

está complejo, porque además por la rapidez que todo esto pasó nadie estaba preparado para eso.”

Adicional a esta capacidad de respuesta, una de las grandes lecciones aprendidas es que a veces los manuales, políticas o documentos tan estructurados no logran darles flexibilidad a las situaciones de crisis. Dentro de los documentos de Sistema de Gestión de Riesgo Integral y el ‘Manual de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis’, una pandemia nunca estuvo dentro de las amenazas de continuidad de negocio. Y aquí vale la pena recordar la afirmación de la directora de Educación Digital quien hizo referencia a que en ocasiones en Colombia los escenarios de crisis son vistos como casi imposibles, es decir, como circunstancias con una probabilidad muy baja de ocurrencia. Pero lo que realmente se aprendió aquí es que estas situaciones llegaban de imprevisto con un fuerte impacto, como todas las situaciones de crisis.

Finalmente, como lecciones aprendidas se tiene que no se puede dejar de lado la inversión constante en la universidad, no solo en temas de infra e infoestructura, sino también en procesos de capacitación con relación a la gestión de crisis. Desde las comunicaciones, se evidencia que el rector y la vicerrectora de su momento lograron enfrentar los medios de comunicación ante estos escenarios de crisis, dadas las capacitaciones previas que habían tenido en años anteriores. Según Coombs (2018), estos espacios de entrenamiento son muy valiosos y se evidenció en este estudio dado el impacto generado.

De esta manera, se podrían resumir las lecciones aprendidas en:

1. Capacidad de respuesta rápida, más rápida incluso de lo que las personas en la organización lo creían.
2. Revisión constante y actualización de manuales o políticas que respondan a las crisis.
3. Inversión constante en las organizaciones, no solo en infraestructura o infoestructura, sino también en procesos de capacitación para comunicaciones y habilidades blandas para manejo de crisis.
4. Participación activa de la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional en el Comité de Crisis, subcomités y en el Comité Directivo para estar al tanto de todas las decisiones para reaccionar oportunamente.

5.2. Factores de éxito

Uno de los factores clave para lograr los resultados presentados en este documento fue el trabajo en equipo. En cada una de las entrevistas se evidenció la articulación de las personas, la homogeneidad en la información y el orgullo por trabajar en una institución que enfrenta desafíos en equipo. Y no solo desde los funcionarios que debían responder a este reto, sino en general por parte de toda la comunidad. Profesores, funcionarios, estudiantes, egresados e incluso empresas que prestaban los servicios tercerizados querían que la transición se diera de la mejor manera y que la universidad pudiera continuar sus operaciones. El concepto de comunidad en esta universidad de estudio es sin duda un factor de éxito.

Vicerrector Administrativo y Financiero: *“Trabajamos en equipo. Entendimos que esto es un proceso. Aquí no hubo vicerrectoría, o sindicatura o rectoría. Aquí trabajamos*

todos en equipo y usted que tiene que hacer, y usted que hace... y vamos marchando todos hacia allá. Dijimos vamos a salir en tal fecha, necesitamos grabar, necesitamos esto otro, etc. Objetivo común. Si no hay un objetivo común, difícil, difícilmente un equipo lo va a lograr.”

Director Académico: *“Nos ayudó a reforzar la cuestión de qué significa trabajar en equipo. Qué significa con lo bueno y lo malo. Tuvimos esa disposición a trabajar muy rápidamente en equipo y hacerlo. Por experiencias previas, ya sabíamos cómo trabajar entre áreas. Pero las universidades normalmente trabajan entre áreas independientes.”*

Rector: *“El trabajo en equipo de las personas. Es la fortaleza y la comunidad. Una universidad de 55.000 egresados, más de 1.000 colaboradores, más de 1.000 profesores, 13.500 estudiantes, ese concepto de comunidad es lo que ha permitido mantener la universidad.”*

Adicional a este factor, un patrón importante en cada fase e incluso en cada evento de crisis es que las personas de la universidad lograron tomar decisiones y evaluar las líneas de acción basadas en escenarios. Por ejemplo, para la llegada del virus se plantearon 5 escenarios, desde un posible contagio, hasta la cancelación de un semestre. Frente a la amenaza por deserción estudiantil, la universidad propuso 3 escenarios para tomar la mejor decisión. E incluso, como lo mencionó el rector en su entrevista, para el presupuesto de 2021 también se plantea un análisis por escenarios, según el avance de la pandemia.

Otro factor de éxito importante para enfrentar ambos escenarios de crisis fue la estabilidad financiera de la universidad. Desde años anteriores, la universidad había demostrado una estructura financiera sólida y robusta, con una deuda mínima, lo cual le permitió invertir rápidamente en lo necesario, apoyar a los estudiantes que más lo necesitaban y continuar en medio de la crisis. Lastimosamente, no todas las organizaciones en medio del escenario de crisis por COVID-19 lograron sobrevivir por estos aspectos financieros.

Un factor de éxito importante fue el liderazgo del Comité de Crisis y de los subcomités, en donde rápidamente se organizaron tareas y compromisos para cumplir. Este factor se analiza no solo en la importancia organizacional que se le dio, sino en también en las líneas de mando que permitían el flujo de la información y de decisión.

Profesor: “Yo creo que el comité, creo que fue crucial porque ahí se tomaron decisiones fundamentales, creo que se tomaron decisiones de mucho impacto y se siguen tomando decisiones de mucho impacto. Entonces en el comité y en los otros comités que haya conexos, porque yo sé que hay varios comités alrededor. Hay que organizarse frente a esto y hay que tomárselo en serio a todo nivel: de infecciones, académico, administrativo financiero, a todo nivel. Yo creo la universidad se haya tomado esto en serio, que esté gastando tiempo a esto, que tenga cada semana al menos una reunión de estas, fue de lo más importante. Un factor fundamental es eso, la gobernanza. Tener comités que tengan capacidad decisoria, que entiendan los aspectos técnicos y los aspectos jurídicos es supremamente importante y esa unión entre lo técnico, lo jurídico, lo administrativo, lo

decisional es supremamente importante. Yo creo que ese es el factor clave para que la universidad pueda salir adelante, incluso en el futuro.”

Directora de Educación Digital: *“Líneas de mando son importantes, que los vicerrectores o Sergio en planeación daban una orden y es orden ya clara de lo que hay que hacer. Realmente no es demos una espera hasta mañana, no, eso fue clave. La orden clara de tenemos que cambiar ya, rápido movilizar a profesores, ya sacar a estudiantes del espacio físico. Ordenes claras muy precisas y yo creo que no retrocesos ante las decisiones. Asumir la decisión, Nos fuimos en 3 días. Quedaron bien capacitados, no capacitados, nos vamos en 3 días y vamos mirando en el camino porque no hay otra forma de hacerlo.”*

Finalmente, hay un factor de éxito y una lección aprendida gracias al escenario de crisis por COVID-19: la universidad cuenta con un *pool* de expertos académicos muy importantes y reconocidos a nivel nacional e internacional por sus investigaciones. Para este caso específico, la escuela de medicina logró tomar esa figura técnica, dado su conocimiento sobre epidemiología y el entendimiento de la salud pública en Colombia. Pero la gran conclusión es que este factor se debe incluir para próximos escenarios de crisis; no solo por personas expertas en las unidades centrales, sino también por académicos de las unidades académicas.

Como conclusión de los factores de éxito se pueden encontrar:

1. Trabajo en equipo.

2. Sentido de comunidad por todos los miembros de la universidad: profesores, funcionarios, estudiantes, prestadores de servicios tercerizados, entre otros.
3. Toma de decisiones basados en escenarios.
4. Estabilidad financiera.
5. Rápida organización del Comité de Crisis y los subcomités.
6. Líneas de mando establecidas para promover el flujo de información y la toma de decisiones.
7. Participación de expertos académicos (profesores) en los comités, subcomités y como verificadores de la información.

5.3.Oportunidades de mejora

Teniendo en cuenta lo mencionado por Coombs y lo analizado en la universidad, se proponen un conjunto de oportunidades de mejora frente a la gestión de las comunicaciones en escenarios de crisis.

En cuanto a la fase de pre-crisis, se evidencia que en el paso de seleccionar y evaluar al Comité de Crisis si existen grandes oportunidades de mejora en la universidad en estudio. El Comité Directivo fungía como Comité de Crisis, lo cual debe separarse para una mayor claridad. Las organizaciones deben gestionar las amenazas de riesgo o esas '*red flags*' en unidades más cercanas a la operación; si las tácticas para mitigar el riesgo no funcionan, ahí si se debe escalar a una toma de decisiones y de análisis superior. Como lo mencionó el vicerrector Administrativo y Financiero:

“El gran problema de llevar todo a comité directivo es que se escala rápidamente. En la universidad cualquier problema pequeño se escala rápidamente a la cabeza. Y la gente que es la que debería resolver el problema, no lo resuelve. Entonces creo que ahí es donde deberíamos tener muy claro en qué momento se convierte en una crisis.”

Las personas en este Comité de Crisis deben saber que en caso de algún escenario de crisis deben asumir una responsabilidad y cumplir con un proceso de respuesta rápido e integral. En la universidad de estudio no hay hasta el momento personas designadas para conformar los comités según las amenazas e incluso las crisis y es algo que se debe designar prioritariamente.

Las personas que pertenezcan a este Comité de Crisis también deben desarrollar un conjunto de habilidades blandas y duras para enfrentar los escenarios. Algunas de estas habilidades son: trabajo en equipo, cooperación, tolerancia al estrés, capacidad de argumentación, afabilidad, disposición para hablar en grupos, receptividad, cumplimiento de tareas, entre otros. En la universidad de estudio se podría decir que tal vez menos del 10% de las personas del Comité o subcomités estaba capacitada para enfrentar escenarios como estos, donde el estrés y las amplias jornadas laborales juegan en contra emocionalmente. La universidad debe designar a unas personas para asumir responsabilidad en escenarios de crisis y también debe realizar capacitaciones constantes para los funcionarios.

El Plan de Comunicación en Crisis es otro paso que tiene oportunidades de mejora. Como se mencionó anteriormente, el manual actual de la universidad en estudio va al detalle de 50 escenarios de crisis, pero su plan de acción es realmente corto según lo evidenciado en

la pandemia por COVID-19. Se podría organizar por tipologías de crisis más generales de acuerdo al impacto organizacional.

Uno de los aspectos también de oportunidad de mejora en el PCC es la recopilación de la base o el listado de contactos de personas que hacen parte del Comité de Crisis. Este se debe actualizar constantemente e incluir nombres, información de contacto de todos los miembros del equipo, sus áreas de especialización, cualquier consultor externo que pueda ser necesario y cualquier agente externo que pueda necesitar ser contactado.

Adicionalmente, se podría revisar como oportunidad de mejora la consolidación de un formulario de informe de incidentes, una hoja de la estrategia de comunicación y una hoja de trabajo de contacto de los *stakeholders*. Los equipos de crisis necesitan esta información al evaluar sus esfuerzos de gestión y en algunas ocasiones puede ser necesaria para manejar demandas o investigaciones gubernamentales desencadenadas por la crisis.

Por último, en cuanto al PCC, valdría la pena recomendar la inclusión de los *stakeholders* de una manera más específica, incluso con la mención de actualizar las bases de datos de manera semestral a cargo de una dirección central. Por ejemplo, en el documento de la universidad se hablan de las siguientes audiencias: ciudadanos en general, gobierno – autoridades nacionales y regionales afectadas, congresistas, diputados, concejales, padres de familia, rectores, potenciales estudiantes, funcionarios, estudiantes, egresados, periodistas nacionales, directores de medios, consiliarios, ONGs, líderes gremiales y proveedores. A pesar de que es una lista muy nutrida, parecería una lista genérica de universidad, por lo que se recomienda como oportunidad de mejora realizar un desglose de estos grupos de interés.

Para finalizar la presentación de las oportunidades de mejora de la pre-crisis y crisis, es muy importante analizar las acciones realizadas y los recursos disponibles. Las grandes oportunidades de mejora de este análisis son el uso adecuado de los canales y el envío de mensajes apropiados. La mayoría de entrevistados apuntaron hacia la misma conclusión: los mensajes enviados eran textos muy largos, mensajes que se podían perder en los canales y existía un bombardeo de información.

La directora de Educación Digital en la entrevista hecha afirma:

“Yo sé que digamos hay como muchos perfiles a los cuales tenemos que atender y los canales en los cuales tenemos como disponibles en este momento, sin embargo, es como por un entendimiento muy de la comunidad o de los mismos perfiles cuál es el mejor canal para que a la gente realmente le llegue la comunicación y la información que necesitamos... No sé cuál sea el canal más indicado para cada uno de los perfiles para que realmente reciban la información como uno se las quiere hacer llegar. Creo que el comunicado es bien poderoso, pero de cara a los estudiantes no sé, sabes, de cara a los estudiantes todavía tengo mis reservas alrededor de cuál es el medio a través del cual uno les debe comunicar y por cual lo están recibiendo. No estoy tan segura de que los comunicados ellos los leyeron.”

En la reflexión realizada por la directora, se evidencia la importancia de analizar mucho mejor el canal a través del cual se debe llegar a los estudiantes.

Adicional a la reflexión realizada por ella, el profesor y técnico epidemiólogo clave en la fase de pre-crisis afirmó también:

“Lo que creo es que muchas personas se saltan información importante de pronto en relación con nuestras decisiones en COVID por estar en otras cosas porque abrió un correo con cursos, porque hay rebajas, hay millones de cosas, hay noticias, entonces de pronto en medio de todo este maremágnum una comunicación que es la importante por la que me estas preguntando, se pierde entonces pensamos que solo con enviarla llegó... creo que hay un bombardeo de información que a veces hace que lo estratégico se pierda entonces hay que buscar otra forma de que estos asuntos estratégicos se lleven. Si no, se lleva como otra cosa más. Creo que hay un problema de visibilidad de la comunicación de lo que es más importante entonces la gente no le presta atención, no le importa y creo que ese es uno de los problemas serios que tenemos con los mensajes que estamos llevando.”

Desde su análisis, el correo electrónico recibe diariamente un sinnúmero de mensajes asociados y no asociados con la pandemia, por lo cual, cuando se envía un comunicado institucional con una prioridad alta, puede pasar desapercibido por la comunidad.

Finalmente, el vicerrector Administrativo y Financiero realiza también un análisis sobre el sistema de comunicaciones, específicamente sobre la extensión de los mensajes.

“El mensaje también, creo que era bueno, pero era largo. Y el estudiante NO lee. Eso sí para mí es clarísimo. El estudiante no lee, el colaborador no lee, aunque parezca increíble. Tampoco un vídeo de un minuto, tampoco, ni mucho menos si es de 5. Si son 2-3 líneas, tienen que decir lo que ellos esperan. La gente es más de bullets. Es de leer muy corto... La Universidad debe propender por mensajes más cortos, muy contundentes frente algunas cosas. Que encontrar esos multiplicadores de los mensajes ayuda. Los consejos estudiantiles

tomaron la iniciativa de hacer resúmenes de los comunicados. ¡Me encantan! Porque yo he cogido varios de esos, está perfectamente ordenado, son viñetas. Y uno empieza a ver mensajes muy claros. Los consejos son para las universidades un gran aliado.”

De este análisis vale la pena recalcar lo que menciona el vicerrector al final de su intervención. Sin importar los canales, los estudiantes que tiene un liderazgo activo dentro de la institución pueden ser grandes multiplicadores del mensaje; esto no se evidenció en la estrategia de la dirección o en las tácticas reactivas presentadas, por lo que es una gran oportunidad de mejora.

De esta manera, las conclusiones de oportunidades de mejora son:

1. Se debe establecer un Comité de Crisis encargado de asumir un conjunto de responsabilidades cuando un escenario de crisis llega. El Comité de Crisis no debería ser el mismo Comité Directivo.
2. Se deben realizar procesos de capacitación para las personas que componen el Comité de Crisis, incluyendo lo relacionado con entrenamiento de voceros.
3. En cuanto al Plan de Comunicación en Crisis, se evidencia la oportunidad de construir escenarios o eventos de crisis más general y no como está actualmente en la universidad en estudio de 50 situaciones.
4. Como se mencionó en el documento, el PCC no cuenta con una definición detallada de los *stakeholders*, por lo que se evidencia una oportunidad de mayor claridad con el contexto universitario.

5. Actualizar constantemente la base de datos de los *stakeholders* y establecer en el PCC cuál es el área encargada para dicha actualización.
6. Actualizar también el listado de las personas o miembros que hacen parte del Comité de Crisis.
7. Incluir en el PCC una hoja de memoria con el informe de los incidentes, estrategias realizadas y contactos con *stakeholders*, con el objetivo de llevar una memoria institucional.
8. Se evidencia una oportunidad de priorización de canales para comunicarse con los *stakeholders*, entendiendo las características de cada grupo de interés.
9. Al revisar los comunicados enviados de 5, e incluso 7 hojas, se recomiendan mensajes más cortos y concretos.
10. Se debe dar prioridad a los mensajes de la crisis, entendiendo que, si se comunican 5 correos de eventos y 1 de comunicado por la crisis, perderá el foco en la importancia del mensaje.
11. Buscar apoyo en la difusión de los mensajes con los estudiantes, los grupos estudiantiles y los consejos que tengan liderazgo en sus unidades académicas.

6. Conclusiones

El objetivo general de este PAE era identificar las lecciones aprendidas, los factores de éxito y las oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones durante las fases de pre-crisis y crisis de la COVID-19 de una universidad privada en Bogotá. Para lograrlo, fue necesario analizar la bibliografía de Timothy Coombs, experto en comunicaciones de crisis y reputación. Teniendo en cuenta el análisis y los hallazgos, se pueden evidenciar 4 lecciones aprendidas, 7 factores de éxito para superar las crisis y 11 oportunidades de mejora.

Esta última parte es resultado de un proceso de acoplamiento y empalme, dado que la Dirección de Comunicaciones y Reputación Institucional solo llevaba 15 días en ejecución cuando la alerta de COVID-19 llegó a la universidad. Ese fue sin duda un hito que marcó el desarrollo de las comunicaciones en crisis.

Gracias al trabajo realizado, se logró analizar el paso a paso de las fases de pre-crisis y crisis durante la pandemia de la COVID-19 desde una perspectiva de las comunicaciones, teniendo en cuenta a uno de los autores más importantes en la materia. Con esta información, algunas organizaciones pueden revisar de manera general el marco teórico con el paso a paso de lo que deben hacer para enfrentar de manera exitosa un escenario de crisis.

En este documento se explica de manera concisa cuáles son las 13 variables propuestas por Coombs para el Plan de Comunicación en Crisis; pero nuevamente, este Plan es un documento vivo, cambiante, que debe ser revisado anual o bianualmente por las partes interesadas, junto con procesos de capacitación y simulación. Finalmente, se plantean lecciones aprendidas durante la pandemia de la COVID-19 desde las comunicaciones para tener en cuenta en futuros escenarios de crisis.

Con el análisis de este trabajo y el impacto que sufrieron las organizaciones con la llegada de la COVID-19, las empresas pueden tener mucha mayor claridad de lo que es la crisis, sus elementos, fases y herramientas para enfrentarla. Pero sobre todo para las universidades, quienes tienen unos *stakeholders* definidos y muy importantes para la gestión diaria. En este documento las universidades pueden encontrar lineamientos generales de un plan de comunicaciones que podrían seguir para enfrentar escenarios de crisis, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas durante la pandemia de la COVID-19.

Se cumplió de esta manera el objetivo general de este proyecto, identificando no solo los pasos de las fases de la crisis, sino también las acciones que la universidad en estudio desarrolló con éxito y en las que todavía tiene grandes oportunidades de mejora.

Ahora, el desafío que tiene la universidad es realizar el cierre de esta crisis de la mejor manera. Eventualmente, las crisis llegan a un punto en el que las cosas ‘se solucionan’, es decir, las organizaciones vuelven a la continuidad regular del negocio. Una vez esto pase, es fundamental que los líderes de la crisis evalúen los esfuerzos realizados. Es necesario que aprendan y mejoren la gestión de la crisis a través de la evaluación; y aunque se dé por finalizada la crisis, debe seguir monitoreándose a través de los canales mencionados en este trabajo.

Esta fase de post-crisis es muy importante y para el caso de una universidad, su proceso de aprendizaje hace parte del día a día de su misión institucional, por lo que debe garantizar que los líderes y sus equipos de trabajo comprendan lo que se debe mejorar para futuras oportunidades. Como mencionaron Pauchant & Mitroff (1992): “Una crisis real es una tremenda oportunidad de aprendizaje”.

Referencias bibliográficas

- Allen, M. W. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 44–62.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 177–180.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques. *Public Management Review*, 21-53.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 1661-1692.
- Carrió. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona.
- CIA. (2020). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- CNN. (14 de 05 de 2020). *CNN Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/>
- Coombs, T. (2018). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Texas: SAGE Publications.
- García Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). COMUNICACIÓN DE CRISIS: COMPILACIÓN Y REVISIÓN DE TEORÍAS Y TAXONOMÍAS PRÁCTICAS DESDE UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA. *Vivat Academia*, 51-67.
- Gordoa, V. (2012). *El poder de la imagen Pública*. México: Colegio de consultores en imagen pública.

- Loewendick, B. A. (1993). Laying your crisis on the table. *Training & Development*, 15-17.
- Mineducación. (06 de 2020). *SNIES Mineducación*. Obtenido de https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-398980_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1992). *Ley 30*. Colombia.
- Minsalud. (06 de 03 de 2020). *Minsalud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx#:~:text=%E2%80%8B%2DLa%20paciente%20acudi%C3%B3%20a,6%20de%20marzo%20de%202020>.
- OMS. (15 de 09 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management Review*, 59-76.
- Portafolio. (12 de 05 de 2020). Preven deserción de hasta el 25% en universidades del país. *Portafolio*.
- Publimetro. (17 de 06 de 2020). Unisalle te da una beca del 30% para que tus metas se puedan lograr. *Publimetro*.
- Quarantelli, E. L. (2005). A social science research agenda for the disasters of the 21st century: Theoretical, methodological and empirical issues and their professional implementation. *What is a disaster*, 325–396.
- República, P. d. (23 de 03 de 2020). *Presidencia*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide->

Decreto-457-mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventiv-200323.aspx

Ruff, P., & Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. New York: Gower Publishing.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.

Saura Pérez, M. P. (2003). *La Gestión de la Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y Bebidas en España en el Periodo 1990-2000*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Anexos Técnicos

Preguntas entrevistas

1. Para usted, ¿qué es una crisis?
2. Desde su perspectiva, ¿En qué ha afectado la COVID-19 a la universidad en estudio ¿Qué efectos ha tenido y se espera siga teniendo?
3. ¿Considera que la Universidad estaba preparada para enfrentar algún tipo de crisis, como la de la COVID-19? ¿Por qué? ¿De qué forma?
4. ¿En qué momento (fecha) se dio cuenta la Universidad que el Coronavirus podría poner en riesgo la continuidad del negocio?
5. ¿Cómo fue la fase de preparación previa a la llegada del virus al país y la Universidad?
6. ¿Cómo han enfrentado la crisis de la COVID-19?
7. ¿La Universidad cuenta con un diagnóstico de vulnerabilidades o riesgos? ¿Existe algún documento?
8. ¿Existe algún Comité de Crisis o Equipo de Gestión de Crisis? ¿Quiénes lo componen? ¿Hay actas de dicho comité? Si no, ¿cómo se consolidó en esta crisis?
9. ¿Existe algún documento que consolide las acciones realizadas durante la pre-crisis y crisis?
10. ¿Cuál era la fuente de información para tomar decisiones en la fase de pre-crisis y cuál es la fuente durante la crisis?
11. ¿Cómo afecta una crisis como la generada por la COVID-19 a una Universidad? ¿En qué elementos/áreas/personas tiene mayor incidencia?
12. Hasta el momento ¿qué lecciones hemos podido aprender de la crisis generada por la COVID-19?
13. Desde su área ¿Qué factores considera que fueron y siguen siendo clave para afrontar con éxito la pandemia?
14. ¿Qué podríamos mejorar del manejo de la pandemia COVID-19 en la Universidad?
15. ¿De qué forma podría prepararse la Universidad para otro tipo de crisis similar a esta?

Una vez se realizó la primera entrevista, las preguntas se redujeron por cuestiones de tiempo y de enfoque. Por esta razón, las preguntas realmente realizadas fueron las siguientes:

1. Desde tu perspectiva, ¿En qué ha afectado la COVID-19 a la universidad? ¿Qué efectos ha tenido y se espera siga teniendo?
2. ¿Cómo fue la fase de preparación previa a la llegada del virus al país y la Universidad?
3. ¿Considera que la Universidad estaba preparada para enfrentar algún tipo de crisis, como la de la COVID-19? ¿Por qué? ¿De qué forma?
4. ¿Ha habido otra crisis dentro de esta crisis?
5. ¿La Universidad cuenta con un diagnóstico de vulnerabilidades o riesgos? ¿Existe algún documento?
6. ¿Existe algún Comité de Crisis o Equipo de Gestión de Crisis? ¿Quiénes lo componen? ¿Hay actas de dicho comité? Si no, ¿cómo se consolidó en esta crisis?
7. ¿Cómo se tomaban las decisiones?
8. ¿Tenían algún sistema de información para tomar las decisiones?
9. ¿Existe algún documento que consolide las acciones realizadas durante la pre-crisis y crisis?
10. Hasta el momento ¿qué lecciones hemos podido aprender de la crisis generada por la COVID-19?
11. Desde su área ¿Qué factores considera que fueron y siguen siendo clave para afrontar con éxito la pandemia?
12. ¿Qué podríamos mejorar del manejo de la pandemia COVID-19 en la Universidad?
13. ¿Cómo es su lectura de la gestión de las comunicaciones?