



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Propuesta de un Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis para la Universidad de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Comunicación

Erick Harold Alva Bayona

Revisor:
Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle

Piura, febrero de 2020



Dedicatoria

A mi madre, por su apoyo incondicional, tenaz labor e inacabable energía. Que todo que costó llegar hasta aquí, se multiplique en alegrías, experiencias y buenos momentos.

A mi hermano, por las risas compartidas, las películas pendientes y por una sincera amistad. Espero poder llegar a ser un buen a seguir.





Resumen Analítico – Informativo

Propuesta de un Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis para la Universidad de Piura
Erick Harold Alva Bayona
Trabajo de Suficiencia Profesional
Licenciado en Comunicación
Universidad de Piura. Facultad de Comunicación
Piura, febrero de 2020

Palabras clave: Reputación, Stakeholders, Crisis, Identidad Corporativa, Universidad, Gestión de la Comunicación, Intangibles.

Introducción: En una sociedad hiperconectada y en constante cambio como en la que vivimos, cualquier incidente mal manejado puede desembocar en una situación de crisis para una empresa. Los stakeholders tienen el poder y los medios para hacerse escuchar en todas partes del mundo y, pese a que se empieza a tomar cada vez mayor conciencia de la importancia de los recursos intangibles tales como la reputación corporativa, no todas las organizaciones están preparadas para afrontar una situación de este tipo.

En este contexto se sitúan las universidades, quienes tienen la responsabilidad, no solo de formar a profesionales cualificados, sino también la de configurar el entorno que las rodea (función social), que coloca sobre ellas una especial atención y expectativas, mismas que aumentan sus posibilidades de sufrir una crisis que atente contra su credibilidad, legitimidad y reputación.

Por tal motivo, el presente documento está orientado a desarrollar un protocolo de acción, tomando como modelo a la Universidad de Piura, que encause la comunicación dentro de un marco situacional de crisis, donde la preparación, acción y reacción resultan fundamentales para el control y manejo de este tipo de incidentes.

Metodología: Se identificó tres etapas clave en el ciclo de vida de una crisis: antes, durante y después del incidente. La primera fase abarcará las medidas preventivas de identificación de los riesgos y los niveles de alerta, el reconocimiento de stakeholders, la conformación del comité de gestión de crisis (CGC) y la elaboración de mensajes preventivos. La segunda fase definirá el tipo de crisis, el flujo de trabajo y las acciones a realizar. Finalmente, en la tercera fase se evaluará el impacto, el desempeño y se implementarán las mejoras necesarias.

Resultados: La Universidad de Piura no cuenta con una guía de acción para situaciones de crisis. Ante el riesgo que esto representa para la reputación de la institución, se plantea otorgar una herramienta que ayude en la gestión de la comunicación en situaciones de este tipo para disminuir el riesgo y minimizar los posibles daños causados.

Conclusiones: Una buena gestión de la reputación siempre será la mejor defensa contra cualquier incidente que pueda poner en peligro a la institución. Parte imprescindible de esta gestión es contar con una guía de acción frente a una situación de crisis reputacional. Por tal motivo, lo que el presente trabajo propone es una herramienta que será de utilidad, sobre todo en una institución como la Universidad de Piura, quien, por su labor, se ve expuesta, continuamente a la exigencias y expectativas de la sociedad.

Fecha: 02 de febrero de 2020

Analytical – Informative summary

Propuesta de un Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis para la Universidad de Piura

Erick Harold Alva Bayona

Trabajo de Suficiencia Profesional

Licenciado en Comunicación

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación

Piura, febrero de 2020

Keywords: Reputation, Stakeholders, Crisis, Corporate Identity, University, Communication management, Intangibles.

Introduction: In a hyper connected and constantly changing society like the one we live in, any mishandled incident can lead to a crisis for a company. Stakeholders have the power and the media to make themselves heard in every part of the world and, despite the growing awareness of the importance of intangible resources such as corporate reputation, not every organization is prepared to face such a situation.

This is the context where universities are situated. Their responsibility is not only to train qualified professionals, but also to configure the surrounding environment (social function), which places special attention and expectations on them, which increase their possibilities of suffering a crisis that undermines its credibility, legitimacy and reputation.

For this reason, this document is aimed at developing a protocol of action, taking as a model the University of Piura, which leads the communication within a situational framework of crisis, where the preparation, action and reaction are fundamental for the control and handling of such incidents.

Methodology: Three key stages in the life cycle of a crisis were identified: before, during and after the incident. The first phase will cover the preventive measures of risk identification and alert levels, the recognition of stakeholders, the formation of the crisis management committee (CGC) and the preparation of preventive messages. The second phase will define the type of crisis, the workflow and the action to be carried out. Finally, in the third phase the impact, performance will be evaluated and the necessary improvements will be implemented.

Results: The University of Piura doesn't have an action guide for crisis. Given the risk that this represents for the reputation of the institution, it is proposed to grant a tool that helps in the management of communication in situations of this type to reduce the risk and minimize the possible damages caused.

Conclusion: Good reputation management will always be the best defense against any incident that may endanger the institution. An essential part of this management is to have an action guide to face any situation of reputational crisis. For this reason, this document proposes a tool that will be useful, especially in an institution such as the University of Piura which by its work, is constantly exposed to the demands and expectations of society.

Date: February 2nd, Piura

Tabla de contenidos

Introducción.....	1
I. Antecedentes de la organización.....	3
1. Historia.....	3
2. Organigrama de autoridades de la Universidad de Piura.....	4
3. Misión y visión	5
4. Funciones	5
II. Actores y problemática.....	7
1. Actores	7
2. Problema central	8
3. Problemas secundarios.....	8
III. Estrategia de comunicación	9
1. Situación actual.....	9
2. Objetivo general.....	9
3. Objetivos Específicos:	9
4. Esquema de trabajo.....	10
IV. Plan de acción y/o ejecución.....	13
1. Antes de la crisis	13
1.1. Identificación de grupos de interés.....	13
1.2. Identificación y clasificación de riesgos a los que está expuesta la organización.	14
1.3. Nivel de crisis.....	16
1.4. Conformación del CGC.....	17
2. Durante la crisis	19
2.1. Lineamientos de acción y mensajes clave	19
2.2. Flujo de trabajo.....	23
3. Luego de la crisis	24
3.1. Evaluar y recopilar información del incidente	24

Conclusiones	25
Referencias bibliográficas.....	27
Apéndice.....	29
Apéndice 1 Informe de desempeño profesional	31
i. Presentación	31
ii. Desarrollo profesional.....	31
iii. Reflexiones finales.....	32
iv. Certificaciones	33



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama: Autoridades UDEP	4
Figura 2.	Organigrama: Autoridades UDEP (Lima).....	4
Figura 3.	Tres anillos de stakeholder	7
Figura 4.	Acciones clave para gestión de crisis	11
Figura 5.	Semáforo: niveles de crisis	17
Figura 6.	Comité de Gestión de Crisis (CGC)	18





Lista de tablas

Tabla 1.	Identificación de stakeholders	13
Tabla 2.	Escenarios de crisis.....	15
Tabla 3.	Lineamientos de acción	20





Introducción

En una sociedad globalizada y en constante cambio como la actual, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico caracterizado por la pluralidad, tanto de mensajes como de actores (stakeholders), con los que interactúa día a día formando relaciones complejas.

Parte de este ecosistema empresarial lo conforman las universidades, instituciones destinadas a la enseñanza superior según la definición de la RAE, quienes, además de enfrentar el desafío de estimular el pensamiento crítico, el aprendizaje integral y el desarrollo cognitivo en general, llegan a ser entidades que influyen en la sociedad a través de la formación de profesionales altamente cualificados.

Esta función, que se puede etiquetar como social por su importancia en la comunidad, dispone un escenario donde la labor de las universidades adquiere una mayor visibilidad en la esfera pública y, en casos de crisis, según Marín (2000) obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar las decisiones tomadas bajo la presión y el ritmo rápido de los acontecimientos.

Si bien, como menciona Villafañe (2004), una adecuada gestión de la reputación que permita armonizar los objetivos económicos y la responsabilidad social corporativa, se vuelve crucial para garantizar una mayor defensa frente a una situación adversa; no todas las crisis se pueden evitar ni todas las empresas están preparadas para afrontar una situación que amenace su estabilidad.

Por tal motivo, el presente trabajo toma como objeto de estudio a la Universidad de Piura, quien por su labor se ve expuesta continuamente a las exigencias y expectativas de la sociedad, a fin de proponer un modelo de comunicación en situaciones de crisis que permita una rápida, contundente y efectiva reacción en este tipo de casos.

Con ese fin, se identificaron tres etapas clave en el ciclo de vida de una crisis: antes, durante y después del suceso. La primera fase abarcará las medidas preventivas de identificación de los riesgos y los niveles de alerta, el reconocimiento de stakeholders, la conformación del comité de gestión de crisis, en adelante (CGC) y la elaboración de mensajes preventivos. La segunda fase definirá el tipo de crisis, el flujo de trabajo y las acciones a realizar. Finalmente, en la tercera fase se evaluará el impacto, el desempeño y se implementarán las mejoras necesarias.



I. Antecedentes de la organización

1. Historia

La Universidad de Piura (UDEP) es una institución de educación superior sin fines de lucro, fundada el 7 de abril de 1969. Nace como una obra de apostolado corporativo, por iniciativa del fundador del Opus Dei: San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei y cuenta con alrededor de 8423 alumnos de pregrado, 2770 alumnos de postgrado, 14076 alumni¹ y alrededor de 687 trabajadores, hasta el periodo 2019 - II.

En cincuenta años de vida académica, la Universidad de Piura ha consolidado un reconocido prestigio por su exigencia académica, formación en valores, una de sus principales distinciones frente a sus competidores del sector. Actualmente, cuenta con tres sedes, Campus Piura, Campus Lima y el PAD-Escuela de Dirección, también en Lima.

Según información recogida de la última Memoria Anual, la UDEP cuenta con 25 programas académicos de pregrado y siete facultades, entre ambos campus (Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Derecho, Humanidades, Ingeniería y Medicina). Además, su oferta de posgrados incluye 128 programas especializados, 39 maestrías y 5 doctorados.

¹ Se refiere al egresado, a aquella persona que concluyó sus estudios en la universidad y obtuvo un grado académico.

2. Organigrama de autoridades de la Universidad de Piura

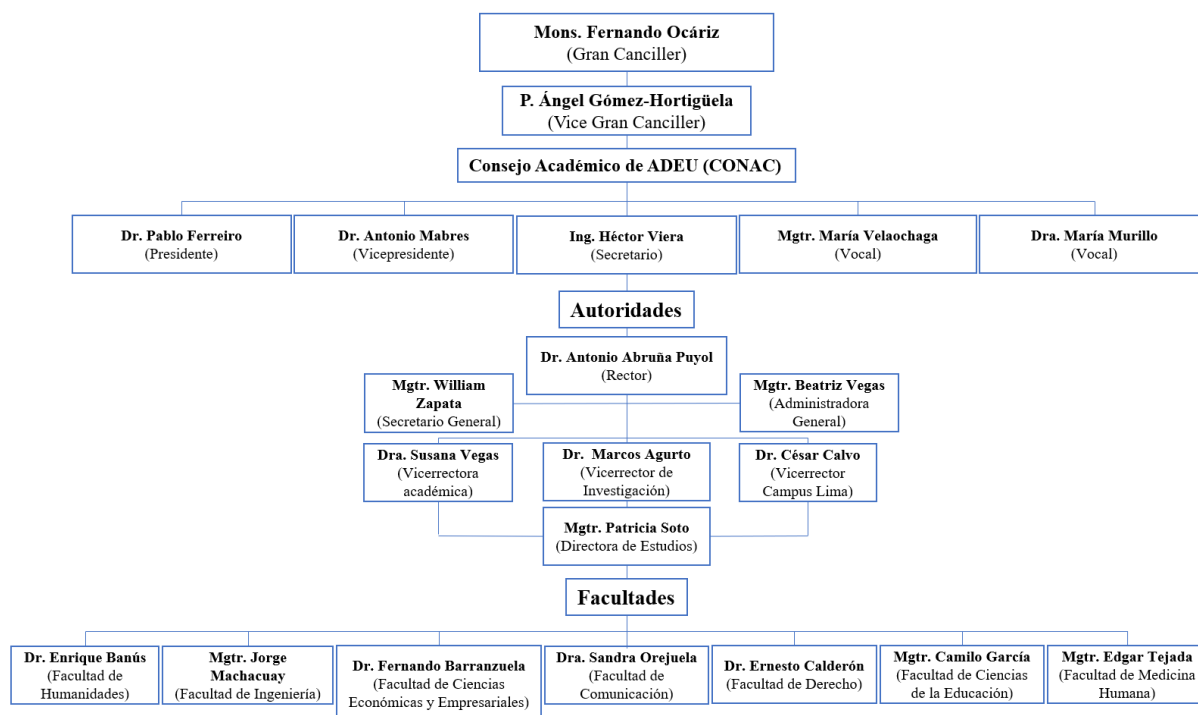


Figura 1. Organigrama: Autoridades UDEP

Fuente. Elaboración propia.

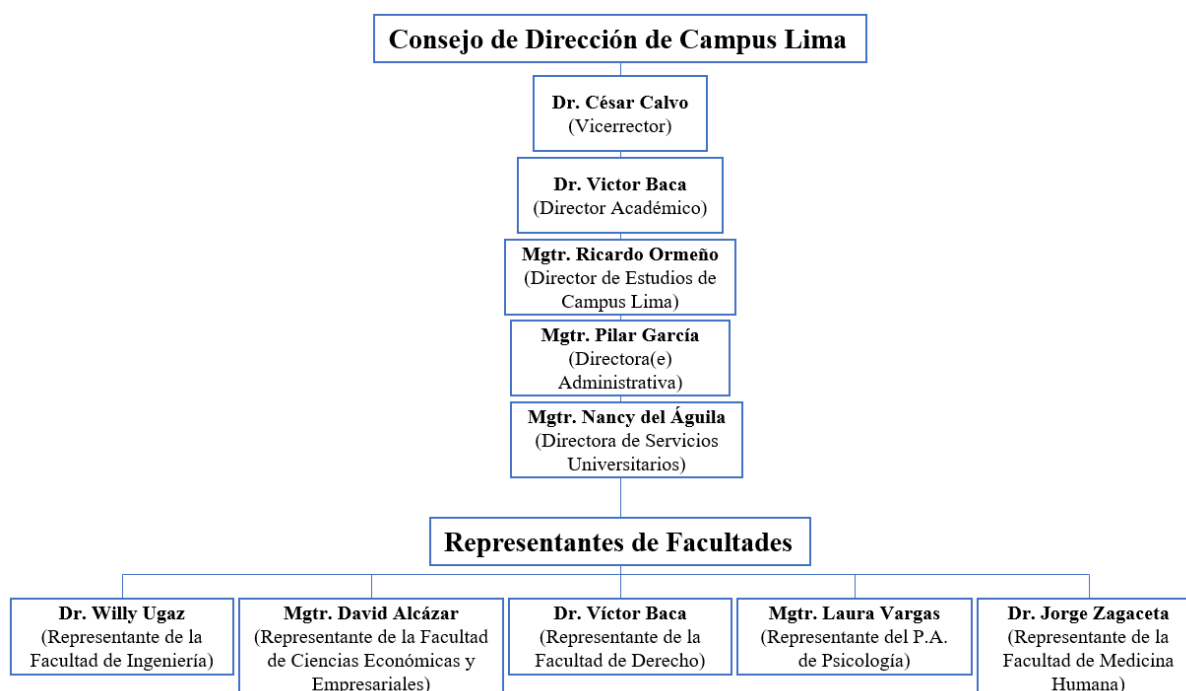


Figura 2. Organigrama: Autoridades UDEP (Lima)

Fuente. Elaboración propia.

3. Misión y visión

Misión

De acuerdo a información extraída de su web, la misión de la Universidad de Piura es brindar una educación de calidad, impulsar la investigación científica y formar profesionales capaces de transformar la sociedad. Ha sido creada con el objeto de contribuir, de acuerdo con la genuina misión de la universidad, a la elaboración de una síntesis de la cultura, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada y unificada por la fe cristiana.

Además, la orientación cristiana de la Universidad de Piura se confía a la Prelatura del Opus Dei, por acuerdo entre la Asociación promotora de la Universidad y la Prelatura.

Forma parte de su misión:

- Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.
- Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.
- Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas.

Visión

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico y orientar su conducta individual y social difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

4. Funciones

Actualmente, según lo especifica su ideario², la Universidad de Piura cumple con cinco funciones primordiales:

- Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus ex alumnos oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas.
- Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos, comenzando por los vinculados más directamente con la promoción de la calidad de vida de la comunidad regional, nacional e internacional.
- Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.
- Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.
- Llevar a cabo otras tareas de servicio a la sociedad en los ámbitos propios de su actividad docente y científica: labores asistenciales, intercambios culturales, asesoramientos técnicos, absolución de consultas, etc.

² El ideario de la Universidad de Piura enuncia, en forma sumaria, aquellos principios fundamentales que, por reflejar los valores que identifican a la Universidad, deben presidir todas sus actuaciones, así como sus relaciones con quienes la integran: profesores, estudiantes, egresados graduados y personas que trabajan en los diferentes centros.

II. Actores y problemática

1. Actores

Como menciona Mora (2015) la reputación de las universidades puede variar dependiendo del público, en la medida que poseen distintos intereses, expectativas y criterios de valoración. Sin embargo, no dejan de poseer características en común que nos permitirán agruparlos y organizarlos.

Es importante saber a quiénes nos dirigimos para establecer una adecuada comunicación. En este sentido, se ha tomado como referencia un esquema de tres anillos (Figura 3), el cual ayudará a agrupar a nuestros stakeholder en tres grupos de acuerdo relevancia y la influencia que guarden con respecto a la institución: internos, vinculados y periféricos.

Los stakeholder internos son aquellos que tienen un vínculo directo, generalmente económico, y resultan imprescindibles para el desarrollo de la institución en función de su objetivo principal.

Los stakeholder vinculados mantienen cierto grado de relación con la Universidad, sin embargo, no poseen un vínculo comercial con la institución, ni son fundamentales para el desarrollo de la función primaria de la Universidad, la enseñanza.

Finalmente, los stakeholder periféricos son aquellos grupos quienes por su función pueden verse involucrados con las actividades de la Universidad.

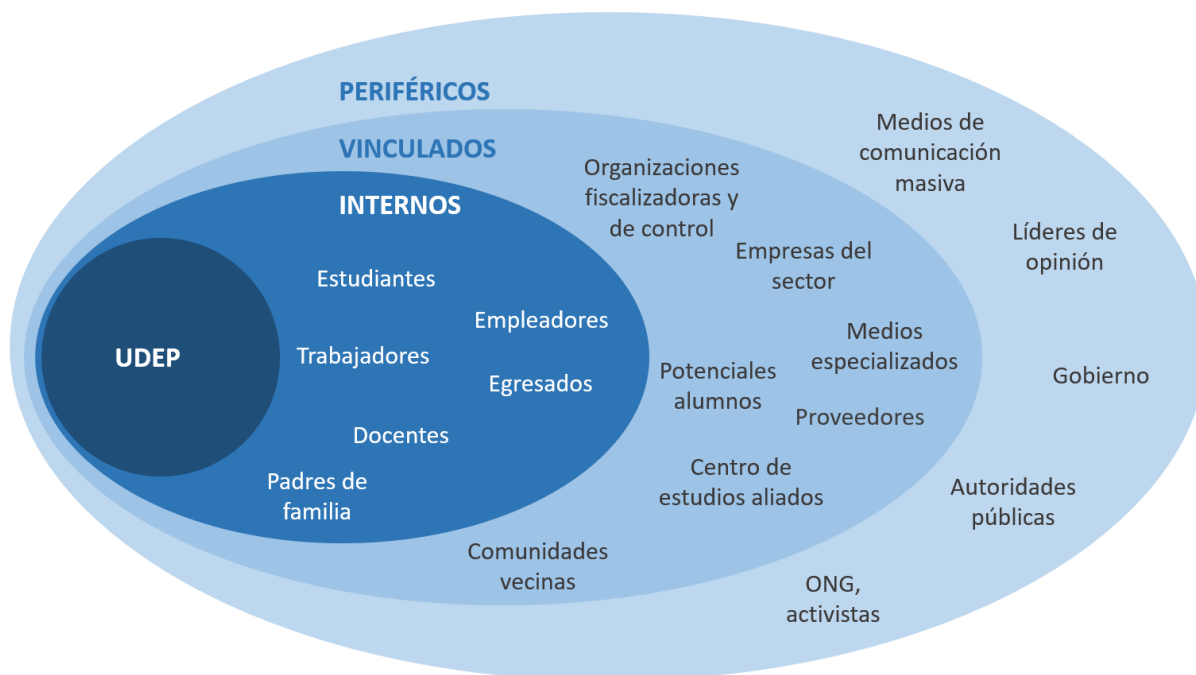


Figura 3. Tres anillos de stakeholder.

Fuente. Esquema propuesto por Apoyo Comunicación.

2. Problema central

La Universidad de Piura no cuenta, hasta la fecha, con una guía de acción establecida para la adecuada gestión de su comunicación en una situación de crisis. Esta ausencia de un modelo de comunicación implica un grave riesgo para la reputación y deja expuesta a la institución ante cualquier incidente, lo que puede afectar y, en situaciones extremas, llegar a paralizar por completo el funcionamiento de la misma.

3. Problemas secundarios

A la falta de un modelo de comunicación en situaciones de crisis se suma una desconexión entre las distintas áreas de la universidad. Cabe señalar que, si bien se han presentado iniciativas aisladas desde distintas áreas, estas deben alinearse al ser de la institución para que no haya contradicciones o dobles discursos.

Esta desconexión entre el ser, primero, y el hacer y decir, después, pueden agotar los esfuerzos y desaprovechar las oportunidades de establecer sinergias entre los distintos centros y facultades.

Existe también un desconocimiento generalizado por la labor del área de la Dirección de Comunicación (Dircom) mismo que se puede traducir en un problema comunicacional de la institución en general. Esto es grave porque si bien la UDEP puede venir realizando acciones que ayudan a mejorar su imagen de cara al público, estas no son comunicadas de la forma correcta y, como menciona Villafañe (2004), “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa”.

En relación con esto, los grupos de interés internos, desconocen muchos rasgos que constituyen la identidad corporativa, término que Villafañe (2013) afirma es el origen conceptual de las nociones involucradas en la gestión de los intangibles empresariales y, por ende, esencial para la comunicación en una situación de crisis.

Finalmente, se debe mencionar que se desconoce la percepción de los públicos con respecto a la universidad, lo cual es un agravante al problema principal en caso se desencadene una crisis.

III. Estrategia de comunicación

1. Situación actual

La identidad corporativa de la Universidad de Piura está estrechamente relacionada al sentido humanista de la persona. Su fin principal es precisamente formar personas íntegras y comprometidas con el servicio a la sociedad, que se distingan por su calidad humana, ética de trabajo y su excelente competencia profesional.

Dichas características son el diferencial de la UDEP, quien deberá comunicar lo que es y lo que hace, para generar valor. Todo esto frente a la atenta mirada de la opinión pública y la sociedad en general quienes, apoyados en el vertiginoso avance tecnológico, son cada vez más exigentes, menos pacientes y poseen mayores recursos, lo que incrementa el riesgo de una potencial crisis.

Por este motivo, se torna necesario contar con un modelo de comunicación para este tipo de situaciones, que integre criterios éticos, sociales y medioambientales, que sean transversales a las cuatro funciones básicas de toda universidad: formación, investigación, extensión y gestión.

2. Objetivo general

- Establecer un modelo de comunicación para situaciones de crisis alineado al ser y hacer de la universidad, que permita generar un plan de acción y un discurso coherente para anticipar o, en el peor de los casos, hacer frente a un escenario que ponga en peligro la reputación de la institución.

3. Objetivos Específicos:

- Identificar los escenarios más probables de crisis que puedan acontecer, para incrementar la eficacia y disminuir los tiempos de respuesta y establecer y alinear el discurso corporativo.
- Conformación del CGC. Deberá ser multidisciplinar y transversal a la organización, que lidere la comunicación al momento de una crisis y que se asegure de que se cumplan los procesos establecidos.
- Implementar lineamientos comunicacionales que permitan desenvolverse durante el desarrollo de una potencial crisis y así aminorar su impacto en la reputación de la institución y, en consecuencia, en su desempeño y servicios.

- Identificar a nuestros grupos de interés clave, conocer cómo se relacionan con nosotros, sus intereses y expectativas, a fin de establecer vínculos que nos permitan minimizar riesgos y reconocer aliados estratégicos.
- Monitorear, conocer y participar de la conversación en redes que involucre a la Universidad de Piura, mediante la escucha activa, para estar al tanto de lo que se habla de la institución y de los stakeholders involucrados.
- Propiciar el conocimiento y asimilación de la identidad corporativa de la Universidad de Piura entre sus stakeholders internos,
- Disminuir los riesgos y daños reputacionales que puedan ocasionarse en la institución a futuro, debido a las potenciales crisis.

4. Esquema de trabajo

Según Kendrick (1994) ya para la década de los noventa, los activos intangibles constituían el valor máspreciado de cualquier empresa, organización o institución. En este contexto, una buena gestión de la reputación resulta imprescindible para incrementar el valor de la propia empresa y, en una situación de crisis, disminuir la pérdida de valor de la misma.

Es importante resaltar que una crisis bien gestionada puede convertirse en una oportunidad para que la empresa refuerce su reputación corporativa, misma que al tener un carácter estructural y no coyuntural como la imagen corporativa, es menos volátil y más duradera en el tiempo.

Aquí radica la importancia de establecer un modelo de comunicación para situaciones de crisis. Acorde con ello, se consultó distintas guías de acción y finalmente se tomó como principal referencia la Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional, de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). En base a ella, se determinó trabajar con tres etapas específicas que componen una situación de crisis: antes, durante y después de la crisis, y se establecieron una serie de acciones que contemplen todo cada periodo.

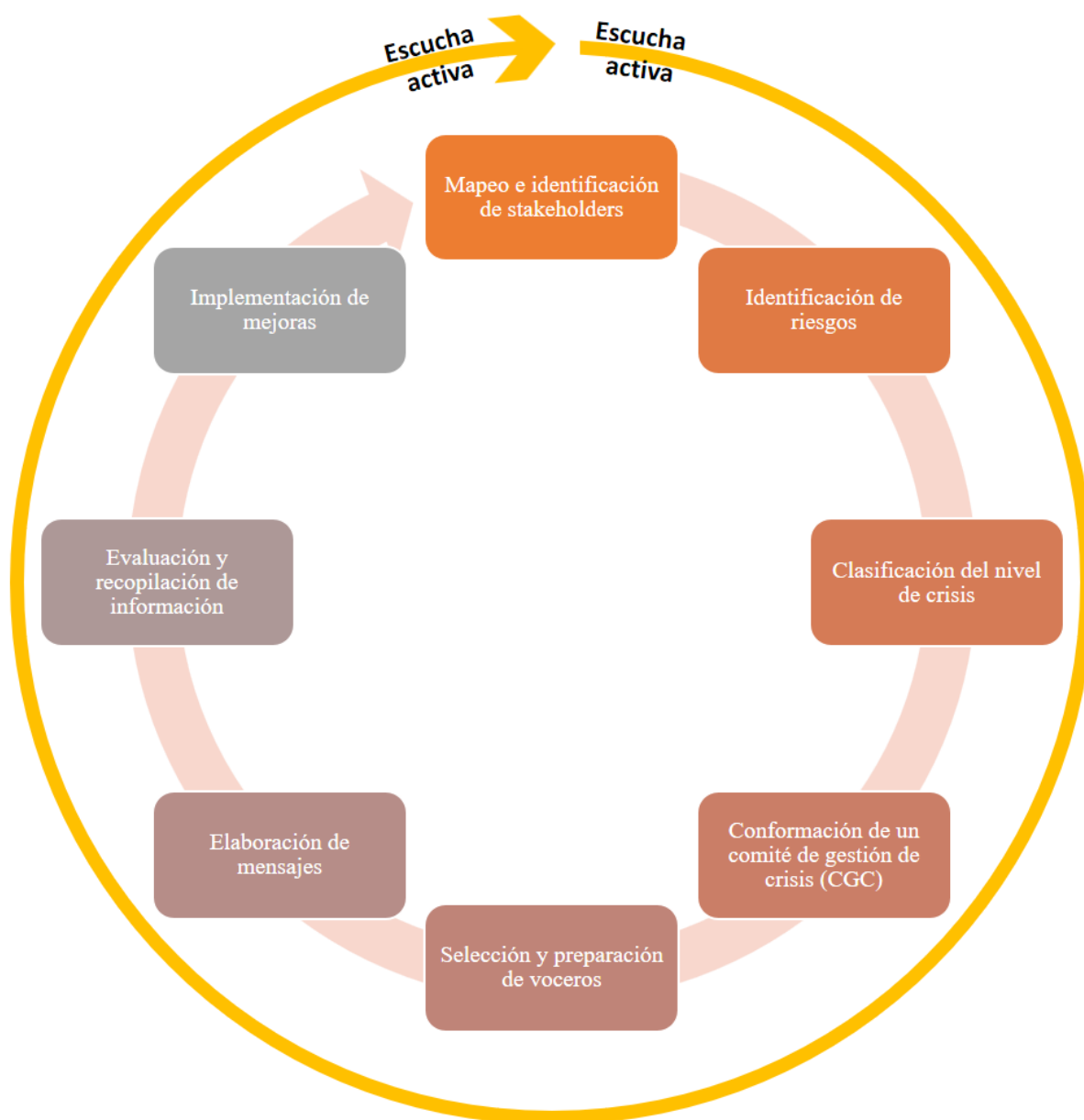


Figura 4. Acciones clave para gestión de crisis

Fuente. Elaboración propia.



IV. Plan de acción y/o ejecución

1. Antes de la crisis

Antes de iniciar con el desarrollo de la propuesta, creo pertinente recalcar el rol fundamental de la comunicación en el manejo de una crisis a lo largo de las etapas que se trabajarán en las líneas posteriores.

Este manual intentará esbozar algunas pautas de acción que puedan adaptarse a la realidad actual (2020) de la Universidad de Piura, sin embargo, se recomienda mantener el mismo permanentemente actualizado con las experiencias adquiridas en las diferentes áreas. Su aplicación dependerá también de las variaciones en el escenario, los involucrados, los afectados o los interesados.

1.1. Identificación de grupos de interés

Sobre la base de los grupos de interés mapeados en el punto 2, Actores y problemática, se ha realizado el ejercicio de identificar el status y el rol que cumplen estos stakeholders, con la finalidad de facilitar la identificación de riesgos que veremos en el siguiente punto. Sabe señalar que el status se puede definir como la posición que ocupan/comparten los stakeholders con otros individuos en relación a la organización, y el rol es el conjunto de expectativas que se generan a partir del status.

Tabla 1. Identificación de stakeholders.

STAKEHOLDER	STATUS DE PÚBLICO	ROL DE PÚBLICO
Estudiantes	Desarrollo profesional y personal y búsqueda de oportunidades laborales	Exigencia de una educación de calidad e igualdad de oportunidades.
Trabajadores	Obtención de un beneficio económico y oportunidad de crecimiento profesional.	Exigencia de un buen ambiente laboral y buenas prestaciones.
Docentes	Desarrollo profesional y obtención de un beneficio económico.	Dictado de clases, asesoría e investigación.
Egresados	Ocupación de buenas plazas de trabajo. Obtención de ingresos altos.	Igualdad de oportunidades, beneficios de alumni, becas, bolsa de trabajo.
Padres de familia	Búsqueda de un buen centro de estudios. Formación integral. Accesibilidad.	Facilidades de pago, becas, igualdad de oportunidades, óptimo ambiente.
Empleadores	Búsqueda de talento humano que aporte valor a su empresa.	Exigencia de profesionales con formación integral y humanista.
Proveedores	Trabajo a largo plazo. Garantía de buen ambiente y buenos ingresos.	Beneficios laborales.

Tabla 1. Identificación de stakeholders. (Continuación)

Organizaciones fiscalizadoras y de control	Control de la calidad educativa.	Exigencia de información, cifras y verificación de cumplimiento normativo.
Empresas del sector	Brindar educación de calidad.	Cumplimiento de normas, adecuada infraestructura, equipo de calidad.
Centro de estudios aliados	Beneficios laborales, estudiantiles y económicos.	Búsqueda de convenios y alianzas. Exigencia de calidad.
Medios especializados	Obligación de informar y dar a conocer la realidad de un sector concreto.	Búsqueda de comunicación, alianzas y contacto de fuentes.
Comunidades vecinas	Valor de sus propiedades. Búsqueda de beneficios tangibles.	Exigencia de obras, seguridad, facilidades.
Potenciales alumnos	Búsqueda de oportunidades. Análisis de opciones de estudio.	Facilidades de pago, becas, igualdad de oportunidades, óptimo ambiente.
Medios de comunicación masiva	Obligación de informar. Búsqueda de lo noticiable.	Búsqueda de información, influencia en la sociedad.
Líderes de opinión	Establecer criterios de valor frente a temas concretos	Análisis de información, formación de ideas, expresión de opiniones.
Gobierno	Búsqueda del bien común. Cuidado por el cumplimiento de las leyes.	Exigencia del respeto de las leyes y normas.
Autoridades públicas	Velar por el cumplimiento de normas.	Exigencia del respeto de las leyes y normas.
ONG, activistas	Cuidado del valor social, medioambiental y ecológico.	Activismo, búsqueda de justicias e igualdad, lobbismo.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Identificación y clasificación de riesgos a los que está expuesta la organización.

Existen distintos criterios para clasificar los potenciales escenarios que pueden llevar a la organización a una situación de crisis. El objetivo de este apartado es el de poner a disposición un inventario de riesgos potenciales en el ejercicio de las universidades.

Para ello, se ha elaborado un esquema (Cuadro 1), que toma como referencia, las cuatro variables de riesgo propuestas por Villafañe (2013), y las 7 dimensiones de la reputación RepTrak de Reputation Institute.

El cuadro se ha adaptado al entorno de la Universidad de Piura y posteriormente se disgregó en variables de segundo y tercer nivel, a fin de abarcar, de lo general a lo específico, la mayor cantidad escenarios de riesgo posibles, mismos que se colocan en la última columna.

Tabla 2. Escenarios de crisis.

VARIABLES DE RIESGO	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	ESCENARIOS DE CRISIS
Operacionales	Oferta	Calidad de la enseñanza	• Denuncia de adoctrinamiento contra la institución o algún profesor. • Acusaciones de abuso de poder, acoso, agresión o discriminación de un profesor a un alumno. • Acusaciones de agresión, acoso, discriminación etc. entre alumnos. • Venta y/o consumo de droga en el campus. • Soborno a profesor. • Accidente vehicular o peatonal en el campus. • Robo con heridos y/o fallecidos en los alrededores del campus. • Fallas o irregularidades en procesos administrativos. • Ataque informático. • Ataques por el código de vestimenta.
		Trato de los docentes y personal	
		Ambientes seguros y procesos adecuados	
		Faltas administrativas	
		Códigos, normas internas.	
	Innovación	Investigación frente a otras universidades	• Denuncia de plagio en investigaciones. • Queja por obra mal asesorada o ejecutada.
		Velocidad y éxito de la innovación	
		Utilidad para la comunidad	
	Trabajo	Diferencia de oportunidades	• Denuncia de nepotismo o preferencias. • Denuncia de agresión, acoso, discriminación etc. entre trabajadores. • Comportamiento delictivo de trabajador.
		Clima laboral negativo	
		No alineamiento a la cultura corporativa	

Tabla 2. Escenarios de crisis. (Continuación)

De responsabilidad	Integridad	Comportamiento ético y/o socialmente reprochables	• Denuncias por corrupción y/o malversación de fondos. • Asociación con intereses políticos. • Denuncia por publicidad engañosa. • Asociación con personajes de dudosa reputación.
		Incumplimiento de códigos o leyes de autorregulación	
		Corrupción y/o fraude	
	Ciudadanía	Daños medioambientales	• Protesta vecinal por daños producto de obras de la universidad. • Denuncias por maltrato o atentar contra la flora y/o fauna del Campus. • Indignación ocasionada por el pronunciamiento acerca de un tema sensible. • Reclamo por la inseguridad en las zonas de ingreso a la universidad.
		Enfrentamiento a la opinión pública	
		Conflictos con las comunidades circundantes	
	Liderazgo	Calidad de los directivos	• Directivo detenido por cometer un delito. • Comentario fuera del lugar de representante o alto cargo.
		Fallos en el control interno	

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Nivel de crisis. Para la clasificación del nivel de crisis utilizaremos una categorización por colores, atribuida al Dircom de la Universidad del Valle de México, Octavio Rojas Orduña, conocida usualmente como el método del semáforo. Esta calificación estará en función al alcance mediático que puede alcanzar la crisis.

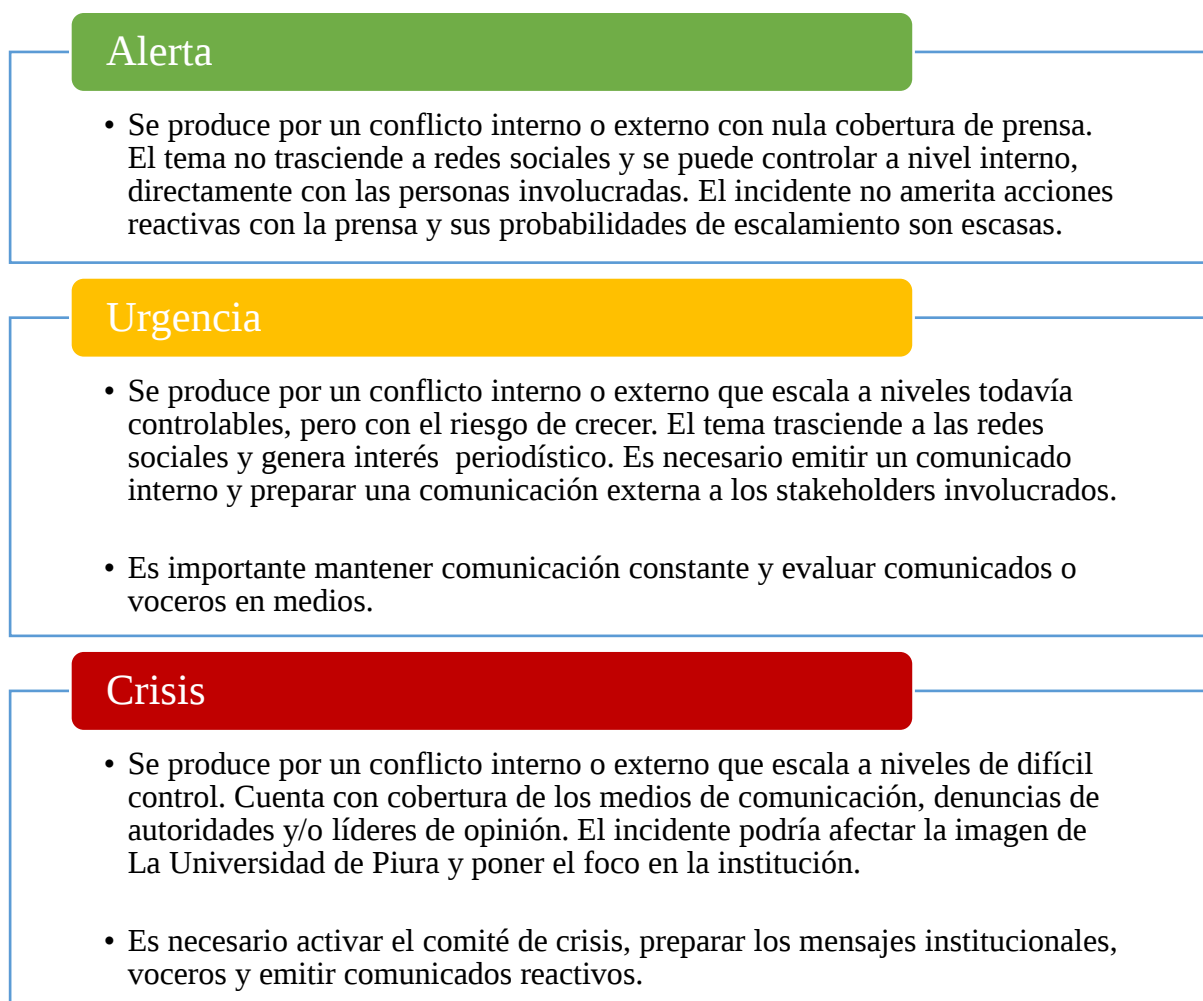


Figura 5. Semáforo: niveles de crisis

Fuente. Elaboración propia.

1.4. Conformación del CGC. Una vez identificados los stakeholders y las posibles situaciones de crisis, el siguiente paso debe ser conformar un CGC multidisciplinario. Este comité deberá mantenerse en constante comunicación y, en caso de una crisis, deberá reunirse periódicamente para evaluar el progreso de la situación y preparar y actualizar los planes de trabajo institucional y comunicacional.

En ese sentido, es importante señalar que es necesario contar con al menos un vocero debidamente entrenado dentro del CGC.

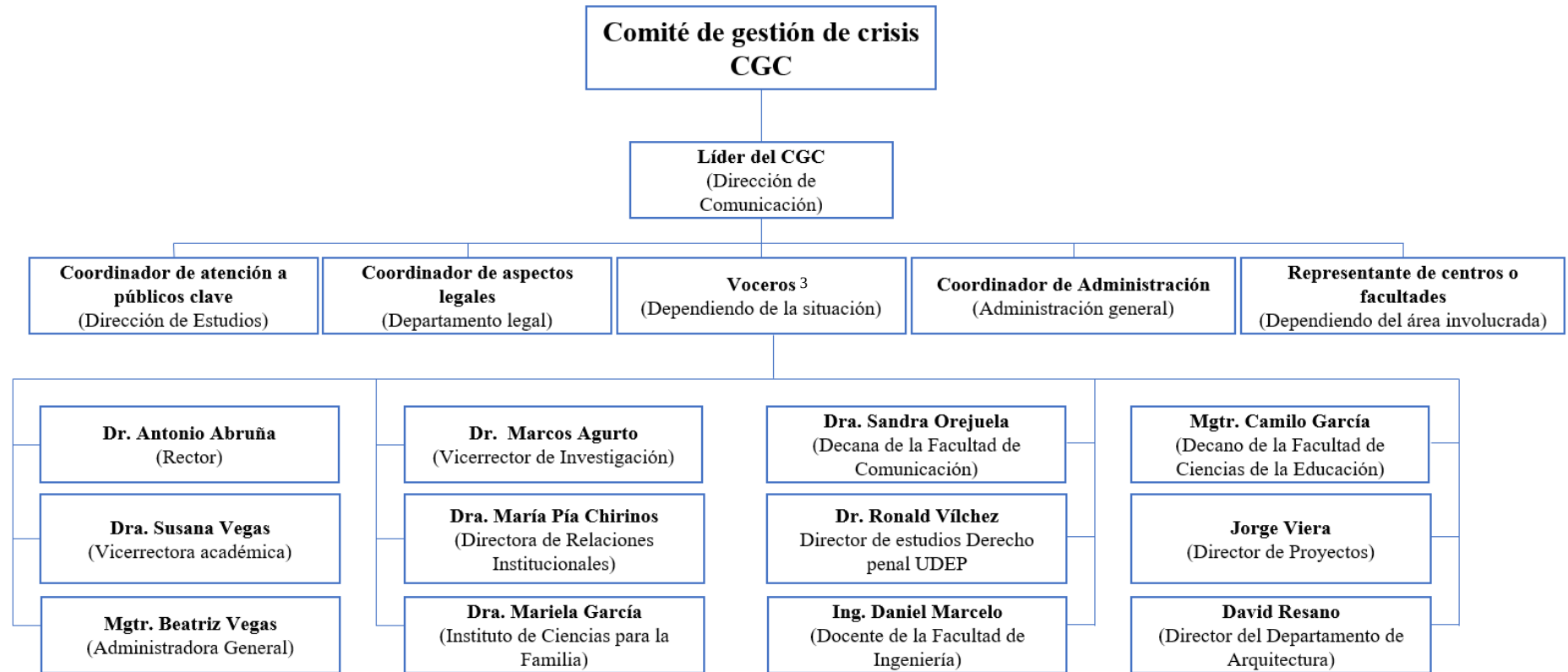


Figura 6. Comité de Gestión de Crisis (CGC)

Fuente. Elaboración propia.

³ La lista de voceros sugeridos se obtuvo de la lista de personas que participaron en el Media Training llevado a cabo en el periodo 2019-II en conjunto con la agencia de comunicación TOC Asociados.

Se recomienda activar este comité únicamente con situaciones tipificadas como “crisis”. Es decir, durante incidentes de alto impacto para la comunidad de la UDEP, con eco mediático, repercusión en redes sociales y participación de stakeholders.

Para incidentes de “alerta” y “urgencia” se deberá evaluar la participación parcial de una o dos áreas con incidencia directa en el hecho.

2. Durante la crisis

2.1. Lineamientos de acción y mensajes clave. Aunque resulta imposible establecer una tipología completa de todas las eventuales crisis, se han seleccionado tres hipotéticos escenarios, identificados en la Tabla1, de crisis para marcar las acciones a realizar en cada caso:



Tabla 3. Lineamientos de acción.

SITUACIÓN	NIVEL DE CRISIS	LINEAMIENTOS DE ACCIÓN		
		Durante	Post crisis	Mensajes clave
Venta y/o consumo de drogas dentro del campus.	CRISIS	- Activación del CGC - Designación de vocero, que en este caso será algún representante de dirección de Estudios, como la Dra. Susana Vegas. - Postura frente al tema: a favor del reclamo, en contra o neutro. En caso el alumno sea hallado culpable, la postura será a favor del reclamo y se procederá a establecer una sanción académica. - Dependiendo de la postura, se preparará un comunicado institucional y mensajes clave para los voceros. - Aprobación de los contenidos, especialmente por el área legal. - Monitoreo en prensa y redes sociales sobre la evolución del incidente y generar reportes periódicos. - Filtrar solicitudes de entrevistas en prensa (revisión de segmentos/periodistas para definir cuáles se aceptan y cuáles no).	- Seguimiento del tema a través del área legal. - Reforzar los protocolos de seguridad en todas las sedes. - Evaluar y generar un balance sobre las respuestas positivas y negativas del incidente en medios. - Reconocer puntos de mejora respecto a vocería y manejo de la comunicación.	- Estamos completamente en contra de todo consumo y comercialización de drogas; va en contra de los valores que profesamos como institución educativa. - Apostamos y promovemos un estilo de vida creativo, sano, activo y responsable. - La Universidad de Piura posee un fuerte compromiso y preocupación constante por la seguridad e integridad de sus alumnos. - Poseemos altos estándares de seguridad en ambos campus; estos se reforzarán al máximo dentro y en los alrededores de las sedes.

Tabla 3. Lineamientos de acción. (Continuación)

Acoso sexual a estudiante por parte de un docente.	CRISIS	- Activación del CGC. - Designación de vocero. En un caso como este tiene que incluirse entre los voceros a un representante del área legal. Por ejemplo, de la lista sugerida, el Dr. Ronald Vílchez. - En este caso la denuncia es probada, por lo que la postura será en a favor de la acusación. Con esto se procederá a proteger a la víctima y darle todas las atenciones del caso. - Preparación de comunicado institucional y mensajes clave para los voceros. - Área legal es la principal encargada de proveer información y aprobar mensajes (separación de docente, reparación civil del estudiante, proceso de denuncia, etc.). - Monitoreo en prensa y redes sociales sobre la evolución del incidente y generar reportes periódicos. - Filtrar solicitudes de entrevistas en prensa (revisión de segmentos/periodistas para definir cuáles se aceptan y cuáles no).	- Área legal debe mantener informado sobre la evolución de la denuncia. - Mantener comunicación constante con los estudiantes implicados. - Evaluar y generar un balance sobre las respuestas positivas y negativas del incidente en medios. - Reconocer puntos de mejora respecto a vocería y manejo de la comunicación. - Implementar acciones de mejora, de acuerdo al aprendizaje obtenido luego de la crisis.	- La Universidad de Piura tiene como objetivo principal garantizar la integridad y seguridad de sus alumnos. Rechazamos cualquier comportamiento de este tipo que ponga en peligro algún miembro de nuestra comunidad universitaria. - Nos solidarizamos con la difícil situación por la que atraviesa el alumno y hemos puesto a su disposición toda la ayuda necesaria para esclarecer este hecho. - Expresamos nuestro rechazo a estas situaciones y hemos procedido a separar al docente de nuestro plantel académico hasta esclarecer la situación. - Se han iniciado las investigaciones pertinentes y, de acuerdo a nuestro código de ética y reglamento interno, se tomarán las acciones correctivas necesarias para evitar este tipo de situaciones en nuestros campus.
---	----------------------	--	--	---

Tabla 3. Lineamientos de acción. (Continuación)

Caso de discriminación	CRISIS	- Activación del CGC y designación de vocero. En este caso el vocero puede pertenecer al área de Dirección Académica. - En este caso la acción discriminatoria llegue a ser desestimada, se debe mantener una postura neutral o a favor, hasta que no se pruebe lo contrario. - Una vez probado el hecho, se prepara un comunicado institucional y los mensajes clave para los voceros. - Área legal es la principal encargada de proveer información y aprobar mensajes (proceso de denuncia, entes reguladores, etc.). - Monitoreo en prensa y redes sociales sobre la evolución del incidente y generar reportes periódicos. - Filtrar solicitudes de entrevistas en prensa (revisión de segmentos/periodistas para definir cuáles se aceptan y cuáles no).	- Área legal debe mantener informado sobre la evolución de la denuncia. - Mantener comunicación constante con los estudiantes implicados. - Evaluar y generar un balance sobre las respuestas positivas y negativas del incidente en medios. - Reconocer puntos de mejora respecto a vocería y manejo de la comunicación. - Implementar acciones de mejora, de acuerdo al aprendizaje obtenido luego de la crisis.	- Expresamos nuestro total rechazo ante cualquier tipo de acto de agresión y discriminación hacia cualquier miembro de nuestra comunidad interna y externa. - En la Universidad de Piura nos preocupamos por impartir una sólida formación en valores a nuestros alumnos. - Nos hemos acercado al alumno/a y a sus padres para conocer de manera directa los sucesos, y brindarles nuestro apoyo y las facilidades necesarias. - Se han iniciado las investigaciones pertinentes y, de acuerdo a nuestro código de ética y reglamento interno, se tomarán las acciones correctivas necesarias para evitar este tipo de situaciones en nuestros campus.
------------------------	--------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

2.2. Flujo de trabajo

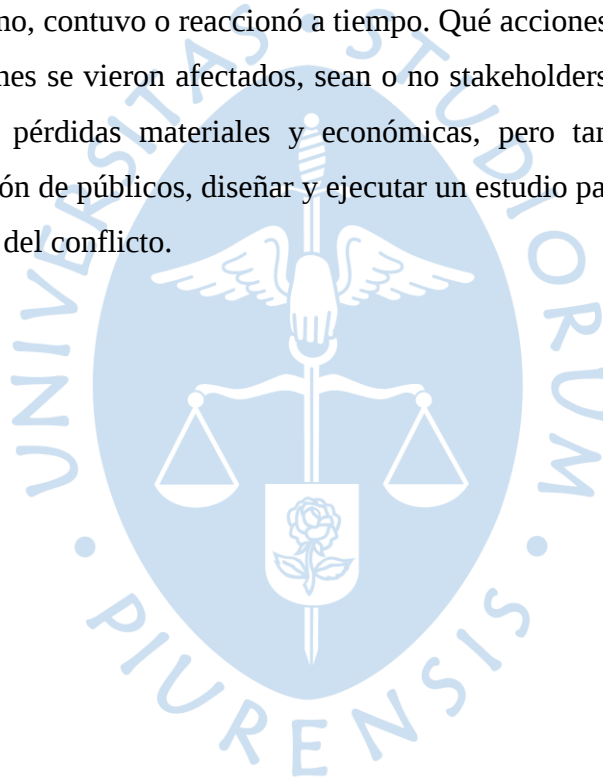


3. Luego de la crisis

3.1. Evaluar y recopilar información del incidente. Una vez superada la crisis, se debe recopilar toda la información posible sobre el evento o situación que desencadenó la crisis, a través de llamadas telefónicas, mails, fax, reuniones con grupos específicos, análisis de prensa, informes ad hoc, videoconferencias, etc.

La escucha activa, transversal a todo el proceso, no debe detenerse. A esta se suma un mapeo de medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, para evaluar las consecuencias que ha tenido la crisis.

Se debe realizar un buen diagnóstico de la situación. Los errores cometidos, el detonante de la crisis, si se previno, contuvo o reaccionó a tiempo. Qué acciones se realizaron para hacer frente a la crisis, quienes se vieron afectados, sean o no stakeholders. Se debe también hacer una medición de las pérdidas materiales y económicas, pero también, mediante alguna herramienta de medición de públicos, diseñar y ejecutar un estudio para evaluar el nivel actual de la reputación luego del conflicto.



Conclusiones

Primera. La revisión de la bibliografía mostró la importancia, para cualquier empresa, no solo de una adecuada gestión de la reputación, como uno de los intangible más valiosos, sino de la comunicación de esta para generar un valor palpable a la institución.

En este contexto, se hace necesario que la Universidad de Piura no solo establezca acciones reputacionales acertadas, sino también debe integrar modelos de comunicación eficaces, uno de ellos es el de comunicación en situaciones de crisis que se planteó en el presente trabajo.

Segunda. La creciente exigencia de los stakeholders, sumada a los vertiginosos cambios en la tecnología, han generado una sociedad más interconectada que busca la inmediatez. Frente a esta constante exposición, los riesgos de crisis para las empresas aumentan exponencialmente, por ello es menester estar preparados y conocer a nuestros grupos de interés, además de prestar especial atención a los nuevos medios y participar, en la medida de lo posible de las conversaciones para minimizar estos riesgos.

Tercera. Existe un desconocimiento sobre la percepción de ciertos grupos de interés vinculados y, en casos internos, lo cual es un peligro para la institución porque no sabemos si realmente lo que la universidad pretende comunicar está llegando a ellos en la forma que se espera.

Cuarta. El presente trabajo establece una serie de acciones clave a seguir en situaciones de crisis que permitirán no solo hacer frente a una situación que pone es riesgo la reputación y la imagen de la compañía, sino también conocer mejor el entorno sobre el que se desarrolla: identificación de stakeholders, identificación de nuestras debilidades y fortalezas, alineamiento estratégico y fomento del trabajo en equipo y un constante aprendizaje por la naturaleza cíclica, pero impredecible del modelo de comunicación.

Quinta. El aprendizaje una vez superado la crisis se debe materializar en un informe detallado, donde se realice una evaluación general, que desemboque en acciones concretas que puedan servir de punto de partida para futuras crisis, sino también de fuente de información directa para seguir potenciando las falencias y actualizando las herramientas utilizadas, en este caso el manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis.



Referencias bibliográficas

- Kendrick, J. (1994). Total Capital and Economic Growth. Atlantic Economic Review.
- Marín, F. (2000). Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Barcelona, España. Bayer Hnos.
- Mora, J. (2015) Reputación de Universidades. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Vela, M. (2016) Marketing y Reputación. De la atracción a la confianza. Lima, Perú. Editorial Planeta Perú S.A.
- Villafañe, J. (2004). La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J (2013). La Buena Empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. Madrid. Pearson Educación, S.A.





Apéndice





Apéndice 1

Informe de desempeño profesional

i. Presentación

Actualmente soy bachiller de la carrera de Comunicación por la Universidad de Piura (UDEP). Trabajo en la Dirección de Comunicación de la misma universidad, donde me desempeño como coordinador de Centros.

ii. Desarrollo profesional

- Asistente de investigación en la Universidad de Piura.

En el 2016 ingresé a laborar como asistente del Centro de Investigación en Opinión Pública (CIOP), donde colaboré con estudios de investigación y medición de públicos. Apoyé también en la elaboración y ejecución de proyectos de investigación de alcance regional y nacionales, además de asistir en las sesiones prácticas de los cursos de Metodologías de Investigación de Públicos y Estadística. Curso donde además ayudé a elaborar un manual de Excel para comunicadores.

- Asistente de consultor en la consultora Café Taipá

En el 2018 ingresé a laborar en la consultora especializada en marketing y reputación, Café Taipá. En esta oportunidad trabajé directamente para clientes como Plaza Veja, Backus y Pardos Chicken donde gestioné contenidos, realicé monitoreo de medios con herramienta digitales como Quántico, elaboramos propuestas de gestión de imagen personal a directivos y además redacté artículos para el blog del mismo nombre de la empresa.

- Gestor de contenidos

En noviembre de 2018 Ingresé a trabajar en el área de contenidos de la Universidad de Piura. Mi labor aquí fue la de proponer contenidos, cubrir eventos, elaborar notas de prensa y demás contenidos multimedia que implicaban la edición de fotografías y videos.

- Coordinador de cuentas

Desde el 2019 hasta la fecha me desempeño como Coordinador de cuentas en la Dirección de comunicación de la Universidad de Piura, donde mi labor consiste en la de ser el nexo entre los centros universitarios y su público objetivo, además de gestionar la comunicación

interna y externa de estos, proponer y diseñar campañas de comunicación, colaborar con la toma de fotografía, grabación de videos y logística de algunos eventos.

iii. Reflexiones finales

Considero que la formación profesional y personal que adquirí a lo largo de mi carrera me permitió afrontar cada reto con responsabilidad y la confianza de contar con una sólida base humanística y académica, lo que me dio las herramientas necesarias para llevar a cabo las metas propuestas.

La base teórica obtenida en la Universidad de Piura se vio enriquecida con la práctica que he podido adquirir en estos años de desarrollo profesional y, al final, es muy bien valorado el conocimiento adquirido en las aulas, tanto por nosotros como antiguos estudiantes, como por los empleadores.



iv. Certificaciones



Lima, 10 de septiembre del 2018

CERTIFICADO DE TRABAJO

Dejamos constancia que el señor **ERICK HAROLD ALVA BAYONA** identificada con DNI N° 71380837, trabajó en **CAFÉ TAIPÁ**, empresa perteneciente a **DEVELA – COMUNICACIÓN ESTRATEGICA E.I.R.L.** desde el 11 de junio del 2018 hasta el 10 de septiembre, desempeñándose como **ASISTENTE DE CONSULTOR**.

Expedimos el presente documento, para los fines que estime convenientes.

DEVELA – COMUNICACIÓN ESTRATEGICA E.I.R.L.
Milton Vela Valencia
Gerente General
DNI N° 09886745

DEVELA Comunicación Estratégica E.I.R.L.

Av. Roca y Boloña 452 dpto. 301 Urb. La Aurora
Miraflores - Perú

Cel: (51) 991999327



UNIVERSIDAD DE PIURA

SG-0097-20 - cd0

El Secretario General de la Universidad de Piura deja CONSTANCIA que el Sr. ERICK HAROLD ALVA BAYONA, identificado con DNI N° 71380837, realizó Prácticas Profesionales en el Centro de Investigación en Opinión Pública de la Facultad de Comunicación, como Auxiliar de Oficina del 11 de setiembre al 15 de diciembre de 2017 y del 02 de enero al 31 de abril de 2018 (40 horas semanales).

El Sr. ALVA BAYONA realizó las siguientes funciones:

- Apoyo en el seguimiento y control del trabajo de recojo de información en fichas de registro para análisis de contenido.
- Apoyo en el tratamiento e informatización de la información recogida consistente en digitalización de datos, elaboración de cuadros y gráficos.
- Apoyo al Coordinador del Centro de Investigación en Opinión Pública en labores relacionadas a los demás proyectos del Centro.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Piura, 10 de febrero de 2020



Mgtr. William Zapata Jiménez
Secretario General



UNIVERSIDAD
DE PIURA

CONSTANCIA DE TRABAJO

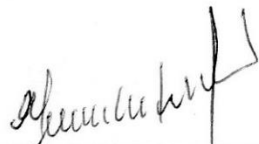
Por el presente yo, Mgtr. Mercedes Fujihara Fujimaki con D.N.I. 02824195, en mi calidad de Gerente de Gestión y Desarrollo del Talento Humano de la Universidad de Piura con R.U.C. No. 20172627421, dejo constancia de lo siguiente:

El Sr. Erick Harold Alva Bayona, identificado con DNI No. 71380837, labora en nuestra institución desde el 02 de noviembre del 2018 hasta la actualidad en calidad de COORDINADOR DE COMUNICACIÓN de la UNIVERSIDAD DE PIURA.

Cabe añadir que todas las tareas asignadas hasta la fecha han sido desarrolladas con responsabilidad y eficiencia.

Se expide la presente certificación en la ciudad de Piura, con fecha 05 de febrero de 2020, para los fines que el interesado considere convenientes.




MGTR. MERCEDES FUJIHARA FUJIMAKI
GERENTE GDTH