



Análisis de la crisis reputacional universitaria a través de las redes sociales Twitter y Facebook. Estudio del Caso de la Universidad Rey Juan Carlos

Analysis of the university reputational crisis through the social networks Twitter and Facebook. The Case Study of Rey Juan Carlos University



Gema Lobillo Mora. Docente en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Acreditada a figura contratado doctor. Doctora con mención internacional en comunicación. Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. Con más de veinte años de experiencia en cargos directivos y consultorías de comunicación.

Universidad de Málaga, España

gmlobillo@uma.es

ORCID: 0000-0002-5315-3057



Raquel Gallart Moreno. Egresada en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga. Con experiencia en radio, fotografía y diseño basado en medios digitales. En la actualidad, cursando el Máster en Dirección y Gestión de Marketing Digital en la Universidad de Málaga.

Universidad de Málaga, España

rgallart@uma.es

ORCID: 0000-0001-7616-3090

Recibido: 15/01/2020 - Aceptado: 16/04/2020

Received: 15/01/2020 - Accepted: 16/04/2020

Resumen:

La imagen y la reputación son elementos que rigen la competencia actual. Las organizaciones cada vez se centran más en potenciar su imagen corporativa, por encima de otros aspectos de su actividad. En el ámbito de las universidades, esto no es diferente. Dada la reducción de recursos económicos y los cambios de legislación, las universidades se han visto obligadas a centrar su actividad en gestionar su imagen y su reputación, con el fin de atraer ingresos.

Abstract:

Image and reputation are the factors that govern competition today. Organizations are increasingly focused on enhancing their corporate image even more so than other aspects of their activity. In the university realm, this is no different. Given the reduction in economic resources and changes in legislation, universities have felt compelled to focus on managing their image and reputation in order to attract revenue. Within this context, the investigation

Cómo citar este artículo:

Lobillo Mora, G.; Gallart Moreno, R. (2020). Análisis de la crisis reputacional universitaria a través de las redes sociales Twitter y Facebook. Estudio del Caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 369-388.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a19>

Dentro de este contexto, la investigación que se presenta a continuación expone un análisis de contenido sobre las comunicaciones emitidas por la Universidad Rey Juan Carlos durante su periodo de crisis ocasionado por el denominado “caso máster”. El análisis se realiza desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, basándose en una serie de variables. De este modo, se pretende obtener conclusiones sobre la gestión de crisis llevada a cabo, que ayuden a esclarecer distintos aspectos sobre las acciones comunicativas, tras el exhaustivo análisis de las comunicaciones electrónicas emitidas por la universidad estudiada. Este análisis se centra en las variables de un determinado caso, sin añadir elementos subjetivos de juicio, pero determina que existieron acciones que no ayudaron a restablecer la credibilidad de la institución.

Palabras clave:

Reputación; universidad; crisis reputacional; gestión de crisis; redes sociales; Facebook, Twitter.

presented herein is a content analysis of the communications issued by Rey Juan Carlos University during the crisis resulting from the so-called “Master’s Degree case”. This analysis has been carried out from both a quantitative and qualitative point of view, based on a series of variables. The aim is to draw conclusions regarding how the crisis was handled, as such conclusions will help to clarify different aspects of the communicative actions after an exhaustive analysis of the electronic communications issued by the university under study. This paper focuses on investigating the variables involved in this particular case without introducing subjective aspects of judgement.

KeyWords:

Reputation; university; reputational crisis; identity; image; crisis management; social network; Facebook; Twitter.

1. Introducción

La actualidad de las universidades se sitúa en torno a un creciente cambio. Ya no solo se les exige cumplir con su principal función educativa, sino que ahora también se les exige que funcionen y se gestionen como una empresa. Este hecho ha provocado que para las universidades cada vez sea más importante mantener la reputación en la mente de sus públicos. Y para ello se sirve de los conceptos básicos en cuanto a gestión de elementos intangibles: identidad, imagen y reputación. El mayor problema para crear una imagen de calidad y reputación entre los diferentes grupos de interés, y que genera que todo el trabajo realizado mayoritariamente se pierda, proviene de las situaciones de crisis reputacional, provocadas por un error por parte de la corporación o en torno a ella.

La presente investigación profundiza sobre este tema. Consiste en la crisis reputacional acontecida en la Universidad Rey Juan Carlos (en adelante URJC) en la primavera de 2018. La crisis que se produce en el seno de esta universidad es consecuencia de la supuesta falsificación en la obtención del título del máster “Derecho Público Autonómico y Local”, cuyo alumno era un responsable político en activo en el momento de la crisis. Dicha crisis estalla en el momento en que se ve amenazada la veracidad de algunas firmas de académicos que aparecían en el título del máster otorgado a un político en activo. Conforme avanza la investigación se va descubriendo que dichas firmas fueron falsificadas, y que la persona responsable de un gobierno autonómico no había supuestamente finalizado la titulación de la URJC.

Este trabajo posee un interés académico y propone contribuir y aportar un estudio que analice la gestión de crisis de un caso real en una universidad destacable, y que a través del mismo sea posible identificar las malas prácticas a llevar a cabo en la gestión de una situación de crisis reputacional. Los resultados de esta investigación podrán servir como pautas de gestión de crisis y, a su vez, de ejemplos que expongan errores que se pueden cometer y la forma de solucionarlos. El estudio investiga las comunicaciones realizadas por la URJC en el periodo que transcurre desde marzo a septiembre de 2018.

2. Marco teórico

2.1. *Imagen, Identidad y Reputación*

Para abordar la investigación se ha hecho necesaria una delimitación conceptual para abarcar el estudio que nos ocupa. En primer lugar, hablamos de identidad, entendida como los rasgos que definen la esencia de un organismo. Aplicada al entorno corporativo se define como un conjunto de símbolos que una organización o entidad utiliza para identificarse ante distintos grupos de interés (Dowling, 1996: 8).

Mínguez (1999:184-186) amplía la definición haciendo una diferenciación entre identidad corporativa global, o identidad corporativa; cultura corporativa; identidad visual, y comunicación corporativa.

Currás Pérez (2010: 29) realiza una revisión conceptual en torno a la noción de imagen que

“denota un mayor consenso en asociar este término con el de percepción. La imagen se configuraría, entonces, como el resultado global de la suma de creencias, experiencias, sentimientos o información que poseen de una organización o marca (...). Alrededor de esta noción general de imagen aparecen conceptos relacionados, tales como la imagen corporativa, imagen de marca, asociaciones corporativas o posicionamiento, que conviene distinguir adecuadamente en aras de una mejor gestión de los mismos”.

En este sentido, Villafañe (2004), establece una serie de diferencias de la reputación sobre la imagen; mientras que la reputación posee un carácter estructural, la imagen cuenta con un carácter coyuntural. Es decir, la imagen depende de la combinación de elementos y circunstancias; mientras que la reputación se construye a través de un conjunto de elementos que se pueden planificar o estructurar.

En relación con la reputación, Ferruz González (2020: 2) afirma que “estamos ante un paradigma de estudio sobre el que se pretende arrojar luz sobre los métodos para su medición y/o evaluación, desde un punto de vista meramente práctico, y partiendo de un concepto de reputación corporativa de consenso.”

2.2. *Reputación en las universidades*

Es crucial para una entidad que aquello que comunique a sus públicos sea capaz de cumplirlo después. Si no se cumple, la confianza se pierde y la reputación se ve afectada. Esta necesidad implica implantar en la empresa un responsable de comunicación (Carreras, Alloza y Carreras, 2013: 24). Este responsable de comunicación debe ser capaz de tomar decisiones en momentos de crisis.

En este contexto, lo más importante para toda organización debe ser estar en continuo control de su gestión, actuaciones y comunicaciones. Esto transmite a sus públicos un discurso coherente y consistente, que genera credibilidad y, sobre todo, confianza. En consecuencia, la gestión de reputación se centrará en dotar a la organización de herramientas de investigación para conocer las valoraciones que hacen de ellas los distintos grupos de interés.

Esto permitirá saber cuál es la diferencia entre la realidad de la organización, lo que se acaba comunicando y lo que el público percibe de esas comunicaciones. Una corporación que gestiona su reputación y controla sus comunicaciones podrá reaccionar de forma rápida y efectiva a cualquier error que ponga en juego su reputación.

Según Brew (1995: 2-3) los aspectos que caracterizan el mundo universitario en la actualidad es que las universidades viven cada vez más alejadas de la realidad: las demandas de las universidades ya no se basan solo en conocimientos, sino que desean personas cualificadas que sean capaces de tomar decisiones y sepan comunicarse.

En cualquier caso, la atribución del nivel de reputación en el caso de las universidades no es absoluta, sino aspectual y hay una serie de características diferentes con respecto a las cuales una universidad concreta puede ser considerada como una de calidad (Haldane en Mora, 2015: 18).

Los factores más importantes para entender la aparición del concepto de reputación universitaria son en primera instancia las transformaciones que están sufriendo muchos sistemas educativos, debido a la escasez de los fondos públicos y por las reglas de distribución de fondos para la investigación. En opinión de Younger en Mora (2015: 26), para competir unas con otras, las universidades necesitan conocer con exactitud cómo pueden ser mejor percibidas por el público, y acuden a la gestión de reputación.

Actualmente, existe una creciente falta de credibilidad hacia las universidades, por lo que es esencial utilizar la reputación como factor estratégico de la comunicación. La gestión de reputación corporativa está dominada por las tecnologías de información y comunicación. Pero si observamos las prácticas de la mayoría de las universidades, comprobamos que la gestión de la comunicación se ha visto reducida a una simple difusión de información, tal como indican Atarama y Cortez (2015: 27).

2.3. Las redes sociales en la gestión de la reputación de las universidades

Las redes sociales conceden a las universidades unos recursos muy útiles para aumentar su credibilidad y desarrollar relaciones de confianza, además son un canal directo y cercano con los distintos públicos. Dentro de estas nuevas oportunidades que otorgan las redes sociales, encontramos uno especialmente útil si hablamos de comunicación reputacional universitaria: Twitter. Pero esta red social no es la única opción que se presenta ante las universidades para comunicarse con sus diferentes públicos. Paniagua y Gómez (2012: 352) establecen de acuerdo con el perfil de cada canal y las posibilidades que ofrecen, las redes sociales más aptas para la comunicación universitaria: Facebook, LinkedIn, YouTube y Twitter.

Sin embargo, aun con todas estas posibilidades, las universidades españolas todavía tienen que adoptar algunos principios que forman parte ya del trabajo en las redes sociales de numerosos centros de enseñanza, como por ejemplo escuchar a los seguidores o ser constantes en la interacción con ellos (Paniagua y Gómez, 2012: 362). Uno de los mayores riesgos que conlleva una organización es estar envuelto en una situación de crisis. Cuando una organización se encuentra dentro de estas situaciones, peligra su imagen y su reputación ante los distintos grupos de interés.

2.4. Comunicación en crisis

Marín (2009: 8-9) define crisis como una situación “que produce una ruptura, gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada”. Sus características son inevitables, se producen por causas diversas, se presentan siempre por sorpresa, se deben tratar con urgencia, expone a riesgos a todos los ámbitos de la organización y no se dan dos veces de la misma forma.

Dentro de la gestión de comunicación de una entidad siempre tiene que haber lugar para situar la comunicación de crisis. En situaciones de crisis, además, se va a necesitar la máxima eficacia, es por esto por lo que se necesita integrarla en el plan de comunicación (Saura y García, 2010: 43). Entre las consecuencias de la crisis podemos encontrar el seguimiento de la prensa, efectos en el desarrollo de la actividad de la organización, la insistente solicitud de información por parte de las autoridades, y, muy destacable en el caso de este estudio, daño a la imagen y a la reputación. Es por esto que conviene estar preparados para hacer frente a estas situaciones, y debemos estar armados con las herramientas precisas. Para López Menacho (2018: 16) “las acciones deben estar medidas y tener un carácter ético, pues las comunidades saben muy bien que las marcas están compuestas por personas que sienten y padecen del mismo modo que ellas”.

Piñuel (1997: 7) presenta una tipología de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las causan o según la duración de su desarrollo. Según su origen, las crisis pueden surgir en el entorno de las relaciones sociales, internas o externas, en el entorno humano de la organización, también interno o externo, o en el entorno comunicativo, de nuevo interno o externo.

Para gestionar una crisis de forma que dañe lo mínimo posible la imagen y reputación de la empresa, es necesario contar con un Plan de Crisis. Como expone Piazzo (2012: 88-89), la prevención más eficaz es desarrollar con antelación un análisis profundo de la empresa que pueda recopilar posibles situaciones problemáticas que se pueda producir y realizar un plan de actuación para ejecutar en caso de que se produzcan.

Saura y García (2010: 44) explican que “en los momentos de crisis es necesario tomar decisiones con mucha agilidad, atender a las personas afectadas con rapidez y responder, en la mayoría de los casos, a multitud de preguntas de los medios de comunicación. En este sentido, las malas noticias para las empresas o instituciones se convierten en noticias interesantes para la prensa”.

3. Metodología

La presente investigación se aborda desde una metodología de análisis de contenido, cuantitativo y cualitativo, examinando las distintas comunicaciones mediante una serie de variables de análisis. En definitiva, se pretende analizar científicamente una gestión de crisis reputacional en la URJC, a través de un caso real y diferenciar las distintas metodologías y prácticas que debemos encontrar en una gestión reputacional efectiva de cualquier tipo.

La hipótesis de la que parte este estudio es la inadecuada gestión de la crisis de reputación de la URJC, sin poder controlar el impacto negativo, analizada a través de Facebook y Twitter, desde marzo a septiembre de 2018. El análisis comienza a

partir del día en que los medios de comunicación se hacen eco de la noticia sobre la supuesta falsificación de calificaciones en el expediente de una persona política en activo y con cargos de responsabilidad pública, y finaliza en septiembre de este mismo año.

Los objetivos específicos de la investigación se centran en la monitorización de las redes sociales, y desde el análisis de contenido, extrapolar la adecuación de los contenidos emitidos por la universidad; mientras que los objetivos generales, se centran en el análisis de estrategias ante crisis reputacionales y establecer aquellas acciones que no son aconsejables.

Este análisis de contenido que se realiza de forma sistemática, objetiva, replicable y válida, es un tipo de análisis que combina la observación y la producción de los datos con el análisis de los datos y su interpretación. El análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, que están en continua mejora, aplicados a los contenidos y continentes de las comunicaciones. Tal como indica Bardin (1991: 7): “el factor común de estas técnicas, desde el cálculo de frecuencias suministradoras de datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos, es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: la inferencia”.

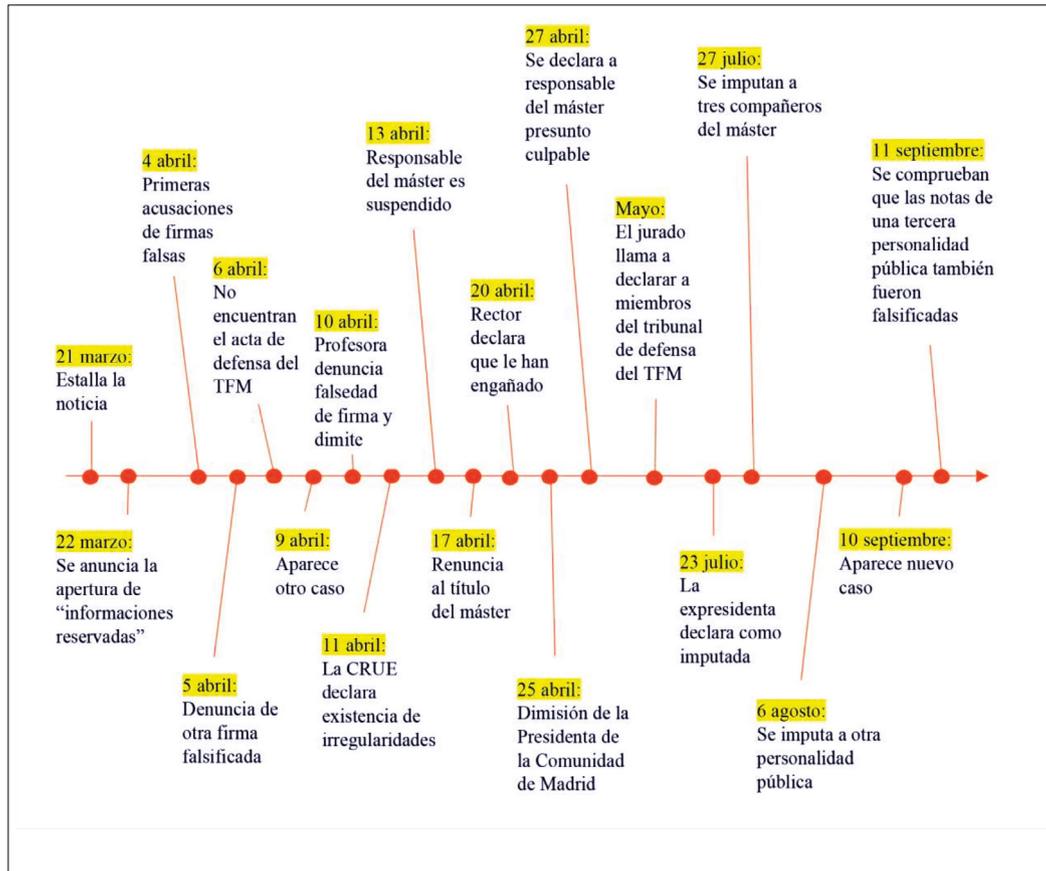
Bunge (2000: 195) define el objeto de estudio como “una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere de una investigación conceptual o empírica”. Según Olabuenaga (1996: 205-206) existen una serie de reglas que debe cumplir el sistema de categorías de este análisis de contenido: cada serie de categorías se construye de acuerdo con un criterio único, deben ser exhaustivas, mutuamente excluyentes, claras, significativas y replicables.

Como se expone a continuación, dentro de este análisis de contenido podemos encontrar dos tipologías: el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo. El análisis cuantitativo se basa en cuantificar los datos, es un análisis objetivo; mientras que el análisis cualitativo se centra en interpretar el contenido de los mensajes, podríamos decir que es una visión subjetiva de los textos. El análisis cualitativo se define, según Abela, (2002: 23) como “un conjunto de técnicas interpretativas del sentido oculto de los textos”.

En total se han analizado 903 publicaciones, de las cuales 62 tratan sobre la crisis. Las publicaciones fueron emitidas durante el periodo que engloba el 21 de marzo hasta el 11 de septiembre de 2018. Tras recopilar la información se han seleccionado las comunicaciones emitidas por la universidad y se ha desarrollado sobre ellas un análisis de contenido basándonos en una serie de variables, tanto cuantitativas como cualitativas.

En cuanto a la línea temporal para establecer el marco cronológico que sirva para contextualizar la crisis la podemos observar en la siguiente imagen.

Imagen 1. Línea temporal de la investigación



Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaboración propia

4. Resultados

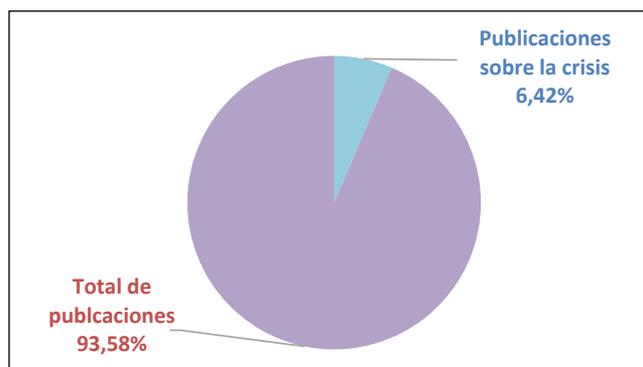
A continuación, vamos a presentar los resultados obtenidos de la investigación, cuya muestra está compuesta por las comunicaciones emitidas por la URJC durante el periodo que transcurre desde marzo de 2018 hasta septiembre del mismo año con el fin de analizar la gestión de crisis sufrida por la misma, a través de las redes sociales, Twitter y Facebook.

En primer lugar, se ha examinado la cantidad de publicaciones de la muestra que la universidad ha empleado para informar sobre la crisis. Una vez examinada, y basándonos en los resultados obtenidos, se ha procedido a analizar las publicaciones resultantes de la cantidad de publicaciones de la muestra cuyo contenido se concentra en la crisis. En segundo lugar, se ha estudiado la tipología de las publicaciones y las distintas temáticas que encontramos en la muestra. Después, se ha analizado el número de publicaciones, su estructura y la frecuencia con la que comunican. Por otro lado, se ha examinado la finalidad de su contenido y la estrategia empleada por la universidad para gestionar la crisis. Los resultados que se presenta son los siguientes:

4.1. Publicaciones URJC en Facebook y Twitter

A través de la siguiente gráfica, se presenta en detalle las 903 publicaciones emitidas por la URJC durante los seis meses analizados, en relación con las publicaciones que se hicieron sobre el objeto de estudio en el mismo periodo.

Gráfico 1. Total de publicaciones en Facebook y Twitter de la URJC en periodo de investigación



Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaboración propia

Observando la gráfica podemos comprobar que del total de publicaciones realizadas, solo una pequeña parte, un 6,42% se destinó a informar sobre la crisis, mientras que la mayoría de publicaciones eran sobre noticias de distinta índole, representando el 93,58%. Comprobamos así, que el volumen de comunicaciones que hace la universidad sobre la crisis que la rodea, es definitivamente insuficiente, sobre todo, si lo comparamos con el resto de las publicaciones destinadas a su actividad habitual en el mismo periodo.

Esto advierte que desde la universidad se pretende que el público acabe redirigiéndose a su página web corporativa, obteniendo así más visitas y fomentando que el usuario que llegue a la web oficial se mueva por ella y acceda a otro tipo de contenidos, posiblemente que hagan hincapié en los rasgos positivos de la universidad.

Por otro lado, durante el examen de la muestra se ha averiguado que a pesar de contar con cuatro cuentas activas en distintas redes sociales (Twitter, YouTube, Instagram y Facebook), solo se incluyen comunicaciones sobre la crisis en dos de ellas: Twitter y Facebook. Siendo la primera la herramienta más utilizada, como comprobaremos más adelante. Apo-

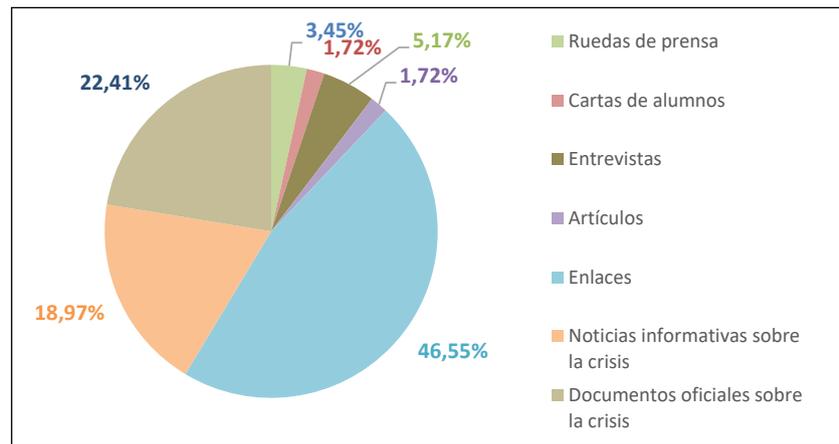
yándonos en este hecho, y dado que al visualizar las cuentas de Instagram y YouTube de la Universidad hemos observado que su contenido lo conforman noticias sobre eventos y clases magistrales respectivamente, se ha prescindido de dichas cuentas para la obtención de resultados de investigación válidos.

4.2. Tipología de las publicaciones

Como apreciamos, la tipología más usada son los enlaces, con un 46,55%, que suelen ser siempre enlaces de las noticias publicadas en la web oficial y que dirigen al usuario a ella. Desde los enlaces y en sentido descendente encontramos los documentos oficiales (22,41%), las noticias informativas (18,97%), las entrevistas (5,17%), las ruedas de prensa (3,45%) y el resto de las tipologías, con 1,72% cada una.

Los resultados del análisis de tipología de las publicaciones, relativa a las publicaciones que aluden a la crisis se presentan en la gráfica siguiente:

Gráfico 2. Tipología de las publicaciones en Facebook y Twitter durante el periodo de investigación



Fuente: Datos obtenidos en la investigación. Elaboración propia

Hemos determinado la categorización de las variables en función de los contenidos registrados y en función del tipo de instrumento de comunicación utilizado por la URJC; es decir, ruedas de prensa, cartas destinadas a alumnos, entrevistas, artículos, enlaces, noticias informativas sobre la crisis y documentos oficiales sobre la crisis.

Si desglosamos estas publicaciones en función de los meses que conforman el estudio, podemos observar que en marzo únicamente hacen una rueda de prensa (7,69%), publican noticias informativas sobre el caso en la web corporativa (30,77%) y enlazan en Twitter y Facebook las publicaciones a dichas noticias (61,54%).

En abril comienzan a usar otras tipologías como los documentos oficiales (13,94%), los artículos (4,35%), carta a los alumnos (4,35%) y entrevistas (8,70%). Esto coincide con los periodos de mayor actividad (marzo, abril y septiembre), que

indicaremos en profundidad más adelante. También en abril, observamos que las ruedas de prensa, enlaces y noticias informativas se mantienen en un uso destacable (69,57%).

A partir de mayo y hasta julio, observamos un cambio. Solo se publican enlaces y documentos oficiales. De los cuales en mayo ocupan un 14,28% más los enlaces que estos, en junio ocupan el 50% cada uno y en julio ocupan los documentos oficiales un 50% más que los enlaces.

Evidenciamos como las distintas tipologías se concentran en los meses de más actividad dentro del desarrollo de la crisis: marzo, abril y septiembre. En estos meses, la universidad aúna sus esfuerzos por defenderse de noticias negativas. En abril, cuando la noticia ya es pública, la universidad se muestra más diversa en cuanto a sus acciones comunicativas, intentando llegar a todos sus grupos de interés, utilizando diferentes medios.

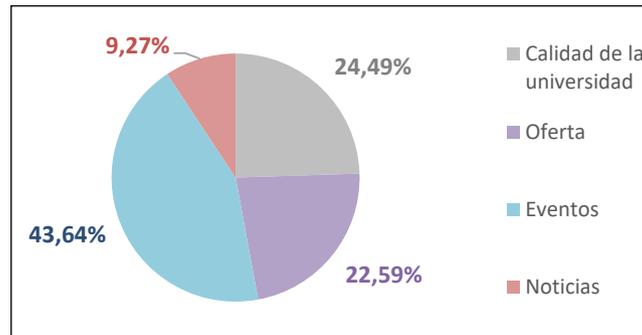
En septiembre, volvemos a ver ese esfuerzo, aunque menor. Esto ocurre porque el inicio del nuevo curso es inminente y su objetivo es que sus usuarios sientan que se encuentran en una institución de calidad, segura de las acciones de la dirección y motivados a empezar un nuevo año. Para ello, buscan crear normalidad, apoyando esta acción con las publicaciones de carácter general, que no mencionan la crisis, y que tratan temas positivos y de transmisión de calidad.

Cabe destacar una de las acciones de comunicación de la URJC es la retransmisión de una rueda de prensa con su respectivo eco en las redes sociales y en la web corporativa. Esta reacción favorece la notoriedad de la universidad, pues es el momento en que estalla la noticia en los medios de comunicación. Nos referimos a la rueda de prensa realizada en 6 de abril, con los representantes de la URJC.

4.3. Temática de las publicaciones

Hemos realizado una división en cuanto a la temática de las publicaciones para facilitar la comprensión de los resultados, con la comparación de dos gráficas. Por un lado, vamos a examinar la tipología de las publicaciones de la muestra que no tratan la crisis directamente, y por otro lado, examinaremos en profundidad la tipología de las publicaciones que hacen referencia directa a la crisis.

La siguiente gráfica identifica el valor más alto con los eventos que se producen en la universidad y su entorno (43,64%). Estas comunicaciones suelen ser avisos sobre eventos que se van a realizar en la universidad o edificios oficiales de su entorno, ya estén organizados por la misma universidad o por otras instituciones o asociaciones. El resto de las temáticas se refieren a Calidad de la Universidad, Oferta y Noticias.

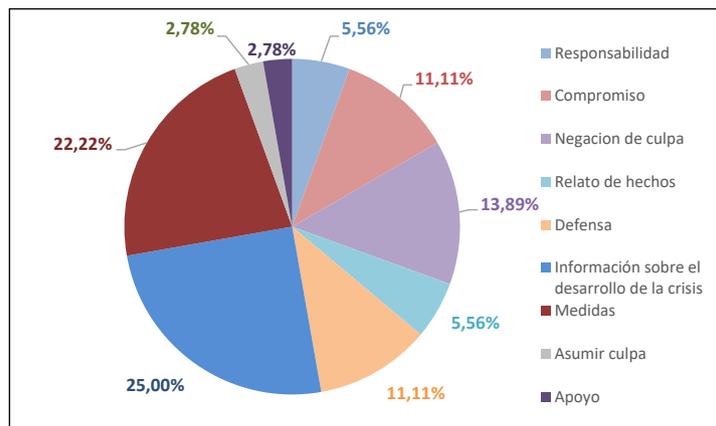
Gráfico 3. Temáticas de las publicaciones en Facebook y Twitter de la URJC durante el periodo de investigación

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el valor más bajo lo reciben las noticias, que solo ocupan un 9,27% del total. Estas noticias suelen ser comunicaciones de índole universitaria pero que no tienen como protagonista a la universidad en cuestión. Así como proyectos en los que coopera la universidad pero no están organizados por la misma. Después, encontramos con poca diferencia en cuanto a porcentajes, las publicaciones referentes a la oferta que propone la universidad (22,59%) y las comunicaciones cuya finalidad es promocionar la calidad de esta, con un 24,49%.

Por último, las comunicaciones de calidad se hacen a través de publicaciones sobre premios recibidos tanto a la universidad como a alumnos y profesores, mejoras en las instalaciones, subida de puestos en los rankings universitarios nacionales y datos sobre las matriculaciones. Todas estas actuaciones tienen una única finalidad: transmitir calidad de la universidad y que se refleje en la reputación.

Dado que estas comunicaciones se publican, durante el periodo de análisis de esta investigación, de forma paralela a las comunicaciones sobre la crisis, podemos corroborar que su intención es mostrar aspectos positivos de la universidad. De forma que se intente crear en el público una percepción de calidad que contribuya a que la reputación de la universidad se vea lo menos afectada posible, compensando así la cantidad de información negativa que genera la crisis. El gráfico sobre las subtemáticas examina en profundidad la tipología de las publicaciones que hacen referencia a la crisis.

Gráfico 4. Subtemáticas sobre las publicaciones analizadas sobre la crisis de la URJC durante el periodo de investigación

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaboración propia

A través de la gráfica podemos comprobar que la temática más repetida es la informativa sobre el desarrollo de la crisis (25%) y la toma de medidas que se han implantado para resolver el problema (22,22%).

Las temáticas menos frecuentes se refieren a la admisión de culpa por lo ocurrido y la transmisión del apoyo recibido a la universidad, ambos con un 2,78%. También con bajos porcentajes observamos la responsabilidad por parte de la universidad (5,56%) y el relato de los hechos que suele exponerse en las ruedas de comunicación (5,56%). En términos medios encontramos la declaración de compromiso por averiguar la verdad sobre el caso y la defensa de inocencia, ambos con un 11,11%. Por último, la tercera temática más encontrada es la negación de culpa, con un 13,89%.

La información que podemos extraer de estos resultados es que la imagen que quiere transmitir en todo momento la universidad es de inocencia. Al mismo tiempo, quiere que el público perciba su compromiso. Es por esto, que en todo momento están informando sobre el desarrollo de la crisis (sin posicionarse en la culpabilidad) y comunican todas las medidas tomadas.

Comunicar las medidas tomadas, denota una implicación constante de la universidad por hallar la verdad. Al mismo tiempo que transmite que se están tomando medidas incluso cuando se declaran inocentes ante cualquier acusación. En un análisis por meses, lo primero que podemos observar es que la mayor aparición de distintas temáticas coincide con los meses de mayor actividad. Estos meses son marzo, abril y septiembre, como se ha indicado en apartados anteriores.

Cuando estalla la crisis con la publicación en los medios de comunicación, el 21 de marzo de 2018, la universidad se apresura por transmitir su compromiso (16,67%), relatar los hechos desde su punto de vista (16,67%), negar toda culpabilidad (16,67%), informar de las primeras medidas que tomarán para resolver el caso (16,67%) y mantener informado al público sobre el desarrollo de los acontecimientos (33,33%).

En abril, cuando comienzan a resonar las acusaciones, además de continuar con las mismas temáticas que observamos en marzo, incluyen la defensa de la universidad antes las acusaciones (16,67%) y el apoyo por parte de personas influyentes (16,67%). Tratando así de desvincularse de las acusaciones y que el público se plantee su inocencia por el hecho de contar con diferentes apoyos, que confían en la universidad.

Durante el mes de mayo observamos como decaen las temáticas, para entonces solo encontramos información sobre el desarrollo de la crisis (33,33%), defensa de la universidad (33,33%) y negación de culpabilidad (33,33%). Esto quiere decir que cuando baja la intensidad de publicaciones la universidad prima la información, defensa y negación de culpabilidad ante otras temáticas. Pretende seguir informando sobre lo que va aconteciendo pero sin dejar de constatar que es inocente.

En junio observamos que solo comunican las medidas tomadas y en julio siguen comunicando las medidas (66,67%) pero vuelven a reforzar su defensa contra el caso (33,33%). Con esto quieren comunicar que siguen trabajando para mejorar la universidad, pero no llevan a cabo ninguna otra acción.

En agosto como ya hemos indicado antes, no publican ninguna comunicación sobre el caso. Para finalizar, y continuando con los periodos de mayor actividad, reparamos en que en septiembre se percibe un aumento de temáticas utilizadas, además muy destacable.

Por primera vez comunican que asumen la culpa de lo ocurrido, aunque poco después en el mismo discurso, vuelven a culpar a terceras personas. También asumen las responsabilidades de sus actos, expresando que es responsabilidad de la universidad no haber reparado en lo que estaba ocurriendo.

4.4. Variables uso de herramienta comunicacional y temática

En el caso de las comunicaciones estudiadas, las publicaciones con mero carácter informativo se han destinado a publicaciones directamente escritas en la web corporativa.

Mientras que los documentos donde la universidad expone su postura, indican las medidas tomadas para solventar distintos aspectos de la crisis y relata los hechos desde sus propias actuaciones forman parte de documentos oficiales.

Por otro lado, es necesario explicar un concepto. En las comunicaciones sobre la crisis que lleva a cabo la URJC podemos separar dos vertientes: la primera es la referida a las comunicaciones positivas. Estas comunicaciones las integran toda comunicación que, aun siendo respuesta a una situación de crisis, presente un aspecto positivo. Como puede ser las medidas que se han tomado sobre un aspecto concreto que aseguran que no habrá posibilidad de cometer el mismo error.

Otro ejemplo de ello es la rueda de prensa, que se celebró el 21 de marzo de 2018, mismo día que se publica en los medios de comunicación el supuesto escándalo. En este evento, la universidad negó toda acusación y explicó cómo habían sucedido los acontecimientos. En ese momento esa comunicación era en cierto modo positiva para la imagen de la universidad.

Por otro lado, se encuentran las comunicaciones negativas. Son aquellas que por la obligación de responder a aspectos muy concretos de la sucesión de los hechos, a la universidad no le queda otra opción que decir las cosas tal como son. Un

ejemplo de esto es la rueda de prensa del 6 de abril de 2018, donde la URJC se defiende de las acusaciones publicadas en los medios de comunicación.

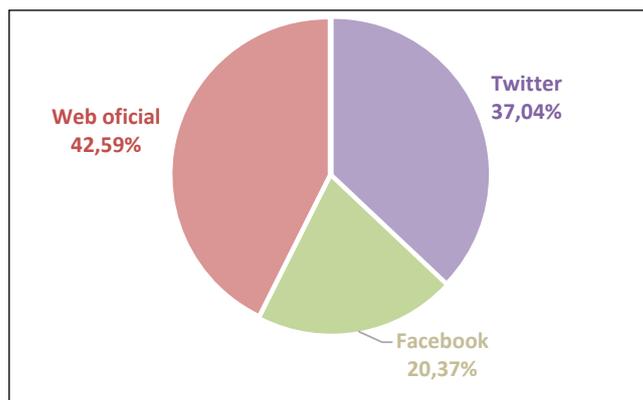
En resumen, la diferencia entre una vertiente y otra es simplemente la forma de comunicar, la perspectiva desde la que se pretenda contar los hechos.

4.5. Número de publicaciones

Como se ha mencionado durante el desarrollo de los resultados de la investigación, la URJC ha hecho un total de 62 comunicaciones centradas en la crisis reputacional en la que estaba envuelta. Además, se analizó el número de publicaciones emitidas por la universidad, su frecuencia y la correspondencia con las fechas clave de la cronología documentada al iniciar el estudio.

Si observamos el desglose de publicaciones por cada conjunto de elementos, se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 5. Procedencia de publicaciones de comunicación en crisis



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

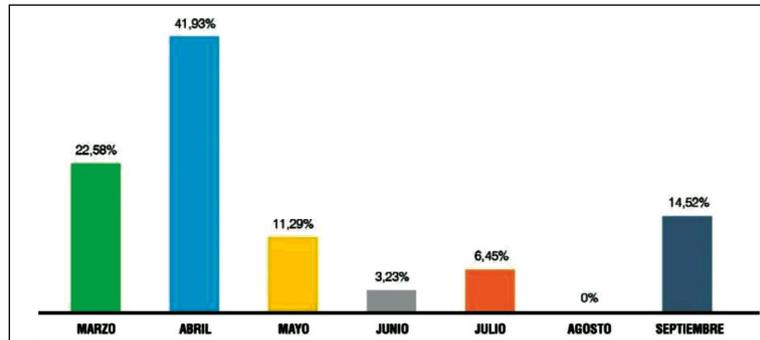
Para empezar, observamos que la red social donde más publican es Twitter con un 37,04% del total. También identificamos que la red social en la que menos publican es Facebook con un 20,37% del total. El mayor porcentaje lo advertimos en las publicaciones destinadas a la web corporativa, que poseen un 42,59%.

De esta información obtenemos que, en primer lugar, la universidad se apoya mayoritariamente en su página web corporativa. Pretenden que la web oficial sea el eje de todas las publicaciones, tanto las relacionadas con la crisis, como las publicaciones de carácter general, como hemos visto anteriormente. En segundo lugar, se percibe cuál es la red social más importante para la universidad: Twitter. Las publicaciones en Twitter ocupan un 16,67% más que las publicaciones emitidas a través de Facebook. La actividad que realizan en las redes sociales se limita a ser un eco de las publicaciones en la web corporativa.

4.6. Frecuencia

En el siguiente diagrama se expone el número de publicaciones totales por cada uno de los meses analizados y, posteriormente, se explican los resultados obtenidos.

Gráfico 6. Frecuencia de publicaciones del Facebook y Twitter durante la investigación



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

En cuanto a una vista general de los meses, se refleja que cuando estalla la crisis, en marzo, comunican un 22,58% de las comunicaciones. En abril, al destaparse las acusaciones, se observa como comienzan a aumentar su presencia y a manifestarse activamente sobre el caso, publicando el 41,93% de las comunicaciones. Aumentando un 19,35% la frecuencia de publicación respecto el mes anterior. Mientras van pasando los meses, dejan de comunicar activamente y disminuye un 30% su actividad. Después continúa descendiendo hasta el mes de julio, con una frecuencia de 6,45%. Incluso podemos advertir que el mes de agosto no aparece en el estudio, pues no se realiza ninguna publicación en dicho periodo. Deciden abandonar la atención sobre el tema hasta volver en septiembre con una frecuencia del 14,52%, coincidiendo con el inicio del nuevo curso.

La frecuencia de publicaciones por mes, varía de forma importante según las fechas claves en el desarrollo de la crisis y según el mes en sí.

Desde que estalla la crisis hasta finales de marzo, podemos observar que publican cada día o cada dos días, pero solo publican una comunicación cada vez.

Durante el mes de abril publican igualmente cada día o cada dos días, pero esta vez dejando un espacio en la mitad del mes, publicando de forma aglomerada al principio y al final de este. En mayo y junio solo publican a final de mes, además lo hacen cada seis o siete días. A lo largo de julio publican cada día pero solo en dos ocasiones, dos días a principio del mes y dos días al final. Y en septiembre se comunican de forma aleatoria, transcurren siete días desde la primera publicación y 3 días hasta la segunda y última del mes.

En resumen, verificamos que, como hemos mencionado antes, no publican frecuentemente y además no lo hacen de forma constante. No manifiestan en ningún momento que sigan una estrategia de comunicación.

4.7. Estructura de las publicaciones

Las publicaciones de la URJC comparten en la mayoría de los casos una estructura muy marcada, sobre todo las destinadas a mencionar aspectos de la crisis. En las publicaciones de carácter general que se emiten durante los meses estudiados, se observa que las imágenes incluidas para complementar la comunicación, siempre tienen relación con el contenido de esta. En cambio, en todas las publicaciones destinadas a la gestión de crisis podemos comprobar que si se incluye alguna imagen es siempre la misma, la fotografía del edificio del rectorado de la URJC.

En cuanto al título en las publicaciones de carácter general ayuda a comprender o anticipar el contenido de la publicación. Sin embargo, en las publicaciones relativas al caso, los títulos son frases meramente informativas. No se le atribuye ningún sentido hasta que se procede a leer la publicación.

De esta forma, si una persona no conoce la existencia de la situación de crisis y encuentra solo el título de la publicación, lo más probable es que estas publicaciones pasaran desapercibidas para ella.

Así, la universidad intenta que el usuario que todavía no conoce en profundidad lo ocurrido, no encuentre publicaciones que despierten su atención.

4.8. Estrategia

Basándonos en los resultados del análisis de las distintas variables de las comunicaciones emitidas por la URJC, podemos vislumbrar cuáles han sido las estrategias utilizadas a lo largo del desarrollo de la crisis. Para empezar, es necesario apuntar que la URJC no ha seguido una estrategia que denote una planificación previa.

La actitud que han transmitido, ha sido en primer lugar una actitud de negación. Lo hemos comprobado en distintos puntos de los resultados. También han adoptado una actitud de silencio en algunos momentos de la crisis. Esta actitud también es errónea cuando la crisis es grave, como es el caso, ya que empeora la situación y se interpreta como una huida o confesión de culpabilidad.

Han transmitido una actitud de transferencia de responsabilidades. Esto se observa con claridad en la variable “temáticas de las publicaciones”. Concretamente han transferido las responsabilidades a miembros de la universidad. Como se indica en los resultados de la temática de las publicaciones, la intención de la universidad es desvincularse de la culpabilidad de lo ocurrido. Para desvincularse de la culpa del caso, constantemente está negando su culpabilidad (13,89%) y achacando los errores a terceras personas, incluso del público interno de la universidad.

Por otro lado, la universidad trata de conseguir que el público se fije en aspectos positivos relacionados con la universidad, como también podemos extraer de los resultados mencionados. Intentan que el foco de atención sobre el tema se disipe entre informaciones positivas en relación a los logros en reputación de la universidad.

Las publicaciones de carácter general, tratan de diversos rankings en los que la universidad ha alcanzado el primer puesto, o premios y reconocimientos que recibe la universidad. También encontramos informaciones que se publican cada dos o tres días en los periodos de alta actividad mencionados en el trabajo, que informan sobre el aumento en porcentajes de las matriculaciones en los másteres oficiales que ofrece la universidad.

Todo esto nos indica que para contrarrestar con las comunicaciones negativas que deben publicar dada la naturaleza de la situación, identifican las noticias más susceptibles de fomentar la reputación de la universidad y las publican frecuentemente.

Otra forma de mejorar la imagen que encontramos entre las temáticas es la comunicación de las medidas impuestas a raíz de los acontecimientos, que ocupa un 22,22% del total. Observamos una actitud defensiva por parte de la Universidad que ocupa un 11,11% de los resultados de la temática.

En cuanto a las redes sociales, ya se ha mostrado a lo largo de la investigación, que las limitan a una función de difusión de las publicaciones de la web corporativa, sin cambiar ni aportar nada. También en las redes han llevado a cabo una acción con fin desvinculante: dejar de seguir a las cuentas oficiales de las personalidades que conforman parte de la crisis.

También relacionado con acciones de cambio, en la página web oficial de la URJC, durante el periodo de crisis, se elimina la presencia en Internet del máster objeto de disputa entre su oferta educativa.

Por otro lado, en ningún momento advertimos una separación de discurso por públicos. No se comunican de forma diferente con cada grupo de interés. Todas las comunicaciones públicas van dirigidas a todos los públicos por igual, tanto internos como externos. El único caso en que lo separan es una carta que emitió el rector a los alumnos de la universidad. Esto lo realizó una vez y a través del correo interno de la universidad. No se refleja en ninguna área de su página web ni en sus redes sociales oficiales.

La única oportunidad de encontrarla es a través de las redes sociales que la han conseguido y publicado o en artículos periodísticos que la han obtenido en exclusiva, forma a través de la cual se ha conseguido para esta investigación.

En cuanto a las ruedas de prensa, hay que destacar que solo se han realizado dos: una cuando estalla la crisis y en la que se defienden y niegan cualquier acusación, y otra, en la que se retractan de la primera y comunican que se abrirá una investigación para revelar la verdad.

4.9. Reacción del público

La reacción en las redes sociales en las cuentas analizadas de Twitter y Facebook de la URJC fue negativa. Los seguidores de las redes comenzaron a mostrar su malestar ante la noticia, sobre todo en Twitter. En una doble vertiente, se mostraba el malestar de alumnos matriculados en la Universidad y otros personas externas a la misma.

Algunos alumnos que se habían matriculado mostraron su malestar por la pérdida de reputación de la universidad en la que empezaron sus estudios, tras la crisis acontecida. Ajenos a la universidad usaron el caso para criticar la corrupción general que hay en España, usando el humor para criticar a la universidad y las personalidades implicadas. Las redes se llenaron de montajes fotográficos y chistes creados para ridiculizar a la universidad y burlarse.

Para todas las reacciones de perfiles personales, la universidad perdió toda autoridad y credibilidad. Solo las instituciones oficiales del Estado publicaron mediante las redes su apoyo hacia la universidad en su búsqueda de conocer lo que había ocurrido y cómo.

4.10. No publicar también comunica

Una vez analizado completamente el caso, se advirtieron algunos momentos en los que la universidad, al no comunicar, también ha comunicado.

Momentos que al no estar integrados en las comunicaciones, provoca que la universidad haya perdido oportunidades, transmitiendo un discurso transparente y responsable.

Un ejemplo de estos momentos que mencionamos es que en los perfiles de YouTube e Instagram no han publicado ninguna información referente a lo sucedido en los siete meses transcurridos. No se responsabilizan sobre lo que ha ocurrido a través de dos de sus cuatro cuentas oficiales en las redes sociales.

5. Discusión de resultados

Tras la realización del estudio tenemos que tener en consideración que este análisis se centra en el periodo de estudio abarcado, por lo que las conclusiones son parciales en cuanto a su temporalidad. Además, se ha centrado en las redes sociales oficiales, sin abarcar noticias publicadas en medios de comunicación que condicionaron las decisiones que la Universidad pudo tomar en distintos momentos de la crisis.

Ante la imposibilidad de realizar un estudio a través de observación participante, no pudimos conocer la razón de algunas decisiones erróneas internas que se tomaron desde la institución, que pueden determinar el estudio.

Por eso para futuras investigaciones habría que seguir analizando durante más tiempo los contenidos de los mensajes tras más de un año de lo ocurrido y cómo ha repercutido esta crisis en la productividad de la institución, por ejemplo en matriculaciones de alumnos nuevos, o en la presencia de los ranking internacionales de universidades.

A pesar de que se pueden estudiar muchos casos, es difícil comparar este tipo de crisis, aunque en un periodo mucho más extenso y diferente en cuanto a acciones comunicaciones y resultados podemos destacar la investigación de Ruiz, Esteban Y Gutiérrez (2014) en la comparación de la reputación de BBVA, Santander, La Caixa y Bankia, iniciada con la crisis económica en 2008, perjudicando considerablemente a Bankia, que ha sufrido los efectos de la crisis con mayor intensidad.

6. Conclusiones

Los objetivos específicos de la investigación se han cumplido en cuanto a la monitorización de las redes sociales oficiales a través de la cuenta de Facebook y Twitter de la URJC, realizando un minucioso análisis de contenido; además del obje-

tivo principal que es conocer aquello que no se debe hacer ante una crisis de reputación universitaria. Esta crisis puede servir de modelo para no repetir la estrategia, haciendo que se cumpla la hipótesis de partida.

Una vez realizado el estudio del caso y obtenido los distintos resultados de investigación, podemos extraer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, el discurso de la URJC gira en torno a la calidad de la universidad, su compromiso y la excelencia de distintos aspectos de la misma, como el profesorado. En cambio, la crisis acontecida les perjudica a pesar del intento continuo de desviar la atención hacia otros temas, afectando a la reputación de la universidad. Podemos decir entonces, que las comunicaciones de la universidad no llevan una línea marcada ni estratégica, como se indica en los resultados: la URJC demuestra una actitud de defensa (11,11%) y negación de culpa (13,89%).

En segundo lugar, otro elemento que cabe destacar es el uso de las redes sociales. La URJC no aprovecha el poder de las mismas para su propio beneficio. Se limitan, como hemos visto, a hacer eco de sus publicaciones en la web corporativa, como hemos comprobado en el 100% de los casos analizados.

La universidad podría haber usado las redes sociales para estar conectado con el público, escuchar a sus seguidores y ser constantes en su contacto con ellos, para transmitir que no abandonan el tema. Un uso correcto de las redes sociales vendría dado por utilizarlas como apoyo para la difusión de las noticias de otras redes, pero también para comunicar de forma aislada, espontánea y cercana al público.

En tercer lugar, la URJC utilizó los rankings como herramienta para transmitir calidad en las publicaciones de carácter general que emitían durante los meses analizados. Estos rankings son buenos instrumentos para gestionar la reputación de universidades, pero ha de usarse siempre para mirar lo que se ha hecho en el pasado, nunca para predecir cómo será el futuro.

Para finalizar, es importante destacar el insuficiente volumen de publicaciones que la URJC destina para mencionar aspectos de la crisis, respecto al volumen total de publicaciones que emite durante los meses analizados. Solo publican sobre la crisis un 6,42%, frente al restante 93,58% que emiten comunicaciones que no mencionan nada sobre lo ocurrido.

La universidad no ha demostrado contar con una solución que permitiera adoptar las medidas preventivas necesarias para la gestión de crisis y en un momento dado. Como resultado podemos determinar que esconder información o no verificar totalmente toda la información antes de enfrentarse a los medios de comunicación no es una adecuada estrategia comunicativa.

7. Referencias bibliográficas

- Abela, J. A (2002). *Las técnicas de análisis de contenido*. España: Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Atarama, T; Cortez, C. (2015). La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas. *Revista de comunicación*, n. 14, 26-47.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.

- Brew, A. (1995). *Directions in Staff Development*. Buckingham. The Society for Research into Higher Education and Open University Press. En Zabalza, M, (2001) *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*, Madrid, Narcea.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. México: Siglo veintiuno editores.
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación, *Teoría y Praxis*, n. 7, 9-34.
- Carreras, E; Alloza, A; Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Dowling, G.R. (1996). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
- Ferruz González, S. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: indicador de Desempeño Reputacional, *Doxa Comunicación*, 30, preprint. Disponible en: http://doxacomunicacion.es/pdf/esnuevapropuestadeevaluacinpreprint_1.pdf
- Haldane, J. (2015). Los estudiantes en el corazón de la formación universitaria. En Mora, J.M. (2015). *Reputación de las universidades*. España: EUNSA.
- López Menacho, J. (2018). *SOS. 25 Casos para superar una crisis de reputación digital*. Barcelona: UOC Editorial.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación. Tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, n. 7, 181-192.
- Olabuenaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto Publicaciones.
- Paniagua, F. J; Gómez B. J. (2012). Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas, *ICONO 14*, 10(3), 346-364.
- Piazzo, V. (2012). Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/13325508.pdf>
- Piñuel, J. L. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. Comunicación y Psicotecnia.
- Ruiz, B.; Esteban, A.; Gutiérrez, S. (2014). Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente. *Universia Business Review*, n. 43, 16-34.
- Saura, P; García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, *ICONO 14*, n. 2, 42-56.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- Younger, R. (2015). Reputación corporativa: consideraciones acerca de la reputación de las principales universidades del mundo. En Mora, J. M. (2015). *Reputación de las universidades*. Pamplona: EUNSA.