



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Estrategia de comunicación durante la crisis de la publicación de la
sentencia sobre abuso sexual de un catedrático de la US

Bermejo Toscano, Silvia

Tutor: Prof. Sobrados León, Maritza


Fecha de presentación: 05/06/2020

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Silvia Bermejo Toscano

Maritza Sobrados León

Código Seguro De Verificación	cgYdPy/DbAQYPMdZ11b7+w==	Fecha	05/06/2020
Firmado Por	MARITZA SOBRADOS LEON		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/cgYdPy/DbAQYPMdZ11b7+w==	Página	1/1



Estrategia de comunicación durante la crisis de la publicación de la
sentencia sobre abuso sexual de un catedrático de la US

Silvia Bermejo Toscano

Tutor: Prof. Maritza Sobrados León

Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política

Curso académico 2019-2020

ÍNDICE

• Resumen	3
• Palabras clave	3
1. Introducción	4
2. Justificación del estudio.....	7
3. Objetivos.....	8
4. Marco teórico.....	9
4.1 Comunicación institucional.....	10
4.1.1 El dircom.....	10
4.1.2 La imagen institucional o corporativa.....	11
4.2 Opinión Pública.....	12
4.3 Comunicación de crisis.....	13
4.3.1 Gestión de crisis y RR. SS.....	17
4.4 Teorías y modelos de gestión de comunicación de Crisis.....	19
4.4.1 Modelo de las cuatro Rs de Heath	19
4.4.2 Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.....	20
4.4.3 Modelo de Villafañe.....	21
4.5 Manual de crisis.....	22
4.6 Plan de acción	24
5. Objeto de estudio	26
5.1 Identificación de la Institución.....	26
5.2 Cronología del caso	29
6. Metodología	30
7. Análisis de fuentes e interpretación de datos.....	35
7.1 Actuaciones para la gestión de la crisis	35
7.2 Análisis de las variables.....	38
7.2.1 Fuentes.....	38
7.2.2 Favorabilidad.....	40
7.2.3 Análisis cualitativo de los artículos de opinión	41
7.3 Análisis de las actuaciones de la Dirección de Comunicación.....	44
8. Resultados y discusión	48
9. Conclusiones.....	52
10. Referencias.....	54

RESUMEN

En este trabajo realizamos un estudio sobre la gestión de la comunicación de una crisis ocurrida en el año 2017 en el seno de la Universidad de Sevilla. Se trata del caso de los abusos sexuales y laborales llevados a cabo por un catedrático a tres investigadoras de su departamento.

A causa de la larga instrucción del caso, la publicación de la sentencia fue un punto clave en el que la institución tuvo que hacer frente a una lluvia de medios de comunicación que demandaban información y creaban tanto dentro como fuera de la universidad un ambiente de crispación. La gestión comunicacional de esta crisis la realizaron conjuntamente un comité de crisis creado para ese momento y la Dirección de Comunicación de la US, ambos equipos trabajaron sin un plan de crisis oficial pero con estrategias propias de la gestión de crisis.

Para este trabajo hemos realizado una revisión bibliográfica sobre los conceptos básicos de la comunicación institucional. El objetivo principal es analizar la gestión de crisis realizada por estos dos equipos y para ello se utilizará el análisis de contenido en dos medios de comunicación y la entrevista en profundidad para conocer cómo se vio afectada la imagen pública de la Universidad.

La muestra está compuesta por 30 noticias y artículos de opinión de dos periódicos (la versión digital del *Diario de Sevilla* y *eldiario.es*) publicadas entre enero y diciembre de 2017 para analizar la repercusión mediática de la crisis, así como su evolución y sus consecuencias posteriores en la opinión pública. Las entrevistas en profundidad se han realizado al equipo de comunicación de la US para conocer las estrategias comunicativas utilizadas en esta crisis.

Los resultados demuestran que pese a la gravedad de los acontecimientos, la imagen institucional no se vio seriamente afectada ya que la opinión pública supo discernir entre la responsabilidad propia de la Universidad de Sevilla y la culpabilidad del catedrático.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación institucional, Dirección de Comunicación, gabinete de prensa, comunicación de crisis, Universidad de Sevilla.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por contar con un incansable flujo de información en el que los contenidos se transmiten a toda velocidad por multitud de canales. Ninguna empresa se libra de una situación de crisis pues un mensaje mal pensado o una actuación equivocada pueden llegar a miles de personas en segundos y poner en riesgo todo el entramado de una organización. Los usuarios y los medios de comunicación van a demandar información y, en ocasiones, responsabilidades a la institución tras lo acontecido y dependerá de esa gestión que realice el gabinete o departamento de comunicación la reputación e imagen pública que permanecerá grabada.

Según Piñuel (1997), la definición del término *crisis* en una institución comprende un cambio repentino entre dos situaciones (la de antes y la de después) que altere el ritmo habitual de la misma y que pueda afectar negativamente a su imagen, su equilibrio interno y externo o a su reputación pública.

Las crisis rompen la actuación normal de una institución con sus públicos alterando la relación entre ambas partes. No hay que olvidar que los medios de comunicación son de los públicos más importantes de las instituciones, pues estos se dedican a trasladar los mensajes de la entidad a sus audiencias.

Enrique Jiménez (2013) recoge que para gestionar debidamente una situación de crisis la empresa debe llevar a cabo un diálogo abierto, honesto y fluido con sus públicos creando un clima interactivo entre entidad y audiencia para proteger la buena imagen y/o reputación corporativa.

Toda empresa es susceptible de sufrir una crisis, existen muchos estudios sobre la gestión de crisis en materia de comunicación (Piñuel Raigada, 1997; Rojas Oruña, 2003; Costa, 2015; Hernández, 2013; Saura & Pérez, 2005; Pérez & Pérez 2015...). La importancia de estas investigaciones yace en su aplicación práctica, en analizar casos reales para verificar la importancia de la prevención, de tener elaborado un plan de crisis y por supuesto de saber ejecutarlo, de prever y prepararse ante las crisis y de su posterior evaluación de daños.

La mayoría de estos autores coinciden en la importancia de la transparencia informativa: cuanta más comunicación y aceptación de responsabilidades más confianza crearás en tus públicos. Las personas afectadas por la crisis querrán ser escuchadas y esperan soluciones por lo que abrir estos canales de diálogo harán que la empresa se vea más “humana” y responsable.

Una crisis puede poner en peligro toda la estabilidad de una entidad, por eso es muy importante la prevención. Saber gestionar las comunicaciones en un momento de crisis y comprender el contexto es crucial para poder sobrellevar la situación e impedir consecuencias devastadoras. Vidal & Hernández (2013) entienden que la adaptación de la empresa y la cultura de la prevención ante una situación de crisis no son solo una moda y que quienes sean capaces de asimilarla, sobrevivirán.

Sabemos que no es fácil prever las situaciones de emergencia que puede atravesar una empresa, pero realizando una serie de pautas generales será más fácil defenderse ante un momento crítico. Sánchez Calero (2003) indica que hay que tener en cuenta muchos factores, ya sea para prevenir o para actuar ante una situación de crisis. Es necesario conocer el contexto, la tipología de la crisis que nos afecta o podría afectar, la formación del comité de crisis y las actuaciones de gestión de crisis que se van a realizar. De aquí la importancia de realizar un documento que recoja contactos útiles e indicaciones básicas a seguir cuando estalle una situación de esta índole. A este documento se le denomina *Manual o Plan de crisis* y contendrá actividades principales a seguir antes, durante y después de que finalice la crisis.

Cuando sucede una situación de crisis en una organización, mientras los altos directivos y las autoridades pertinentes se encargan de solucionar el problema, la dirección de comunicación o gabinete de prensa de la entidad es el encargado de gestionar adecuadamente la comunicación que rodea a esa situación de crisis y por supuesto de hacer uso del plan de crisis.

Toda situación de crisis requiere de una respuesta coherente para evitar que la imagen y reputación de la institución se vea perjudicada. Por eso, la labor fundamental de una dirección de comunicación va a ser meditar y crear una respuesta eficaz que más tarde se trasladará al público. Esta respuesta va a intentar siempre minimizar los daños y el impacto que pueda llegar a tener esa crisis en la institución.

Según el informe de 2018 sobre el *Estado de la Comunicación en España* llevado a cabo por la Dircom¹, la comunicación de crisis ocupa tan solo un 17,6 % entre las áreas de comunicación más importantes durante los próximos tres años. Esto quiere decir que no se la considera un campo en el que el directivo de comunicación necesite focalizar, de hecho, el mismo informe recoge que de las subáreas o secciones de la empresa que se ocupan de la comunicación, apenas un tercio (el 30,0 %) tiene directores especializados en comunicación de crisis. Un porcentaje no

¹ 'Dircom' es la Asociación de Directivos de Comunicación, agrupa a más de 1.000 directivos de comunicación de las principales empresas españolas. Realiza un estudio periódico del estado de la comunicación cada 3 años.

demasiado significativo pero suficiente para constatar que la comunicación de crisis sigue siendo una materia infravalorada dentro del mundo empresarial o institucional.

Vidal & Hernández (2013) apuntan que:

En nuestra cultura contemporánea, al menos en nuestro país, la relación con los diferentes públicos, y con los medios de comunicación en específico, en una situación de crisis, todavía se desarrolla de una manera intuitiva e improvisada. En una gran mayoría de empresas y organizaciones públicas y privadas no existen lineamientos que guíen su actuación en situaciones críticas y, en esa misma medida, que definan los parámetros de su relación con los medios de comunicación, es más no se observan políticas y escasamente existen manuales para una situación de incertidumbre y crisis.

Este trabajo de investigación se divide en tres capítulos. En el primero hacemos una revisión bibliográfica sobre los conceptos de comunicación institucional y comunicación de crisis y hablamos de algunas teorías de gestión de crisis. En el segundo hacemos un recorrido por todos los acontecimientos que propiciaron la crisis en cuestión y hablaremos de la Universidad de Sevilla y de su Dirección de Comunicación. Y en el último realizamos el análisis de contenido, entrevista en profundidad y comentamos los resultados obtenidos.

Nuestro objeto de estudio es la falta de previsión ante una crisis y en este trabajo responderemos a nuestras preguntas de investigación ¿qué acciones de gestión de crisis realizó la US ante esta crisis?, ¿fueron estas acciones efectivas para no perjudicar a su imagen pública?, ¿cómo reaccionaron estos dos medios de comunicación y la opinión pública? Todas estas preguntas nos ayudarán a valorar la importancia de estar preparado ante una crisis.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A día de hoy sigue existiendo una falta de previsión por parte de las empresas ante una crisis y esto puede repercutir negativamente en la imagen pública de la organización. La mayoría de los autores consultados coincide en que cuando sucede una crisis las instituciones optan por la improvisación, algo que hemos podido comprobar en estudios de diversos casos como la catástrofe del Prestige (2002), la crisis de las “vacas locas” (2005), el síndrome del aceite de colza tóxico (1981) o los casos de Ébola (2014). Esa improvisación detectada en estos estudios justifica la necesidad e importancia de la prevención y de contar con profesionales especializados en comunicación de crisis, capaces de redactar el denominado manual de crisis y de llevar a cabo su protocolo o plan de acción. A pesar de que casi la totalidad de los expertos en comunicación que hemos consultado coinciden en que es muy recomendable prepararse ante una crisis a través de un Plan de crisis, sí que es cierto que la mayoría de las empresas no tienen este documento redactado, sino que siguen una serie de indicaciones generales y van actuando a medida que van surgiendo los acontecimientos.

Así pues, nos preguntamos ¿se puede resolver exitosamente una crisis a pesar de no tener un Plan de crisis oficial? La crisis analizada pertenece a las denominadas “crisis previsibles” pues se tenía conocimiento previo del caso, pero no de cómo podía derivar a lo largo del tiempo o del transcurso de los acontecimientos.

El acoso, ya sea sexual o laboral, es un tema serio con el que la sociedad empatiza. Se produce una sensibilización con las víctimas y lo más probable es que estos casos trasciendan a los medios de comunicación. Hay que tener especial cuidado gestionando un caso de este tipo pues las personas implicadas tienen su derecho a la intimidad y en el caso de que se resuelva con una sentencia judicial los medios de comunicación no van a tener ningún problema en señalar al acusado y a las víctimas como forma de personalizar el relato.

3. OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la gestión de crisis una vez que se publicó la sentencia judicial sobre los casos de abuso sexual y laboral llevados a cabo por un catedrático de la Universidad de Sevilla. Esta gestión de crisis la tuvo que afrontar en gran medida la Dirección de Comunicación en el momento en el que trasciende a la opinión pública la sentencia del caso culpabilizando al catedrático.

Para llegar a este objetivo es necesario concretar varios objetivos específicos:

Objetivos específicos:

- A. Estudiar el 'plan de crisis' de la Dirección de Comunicación de la US para afrontar la situación
- B. Analizar el tratamiento mediático de esta noticia en los periódicos *eldiario.es* y el *diariodesevilla.es* para conocer si la imagen de la Universidad se vio perjudicada
- C. Hacer un balance de la gestión del gabinete con respecto a la opinión pública

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Comunicación institucional

Portugal define la comunicación institucional como “aquella función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización” (Portugal, 2012, p. 17).

El actual desarrollo de la comunicación institucional viene marcado por un entorno globalizado y cambiante en el que las empresas e instituciones se enfrentan a situaciones que requieren de un análisis y una elaboración de estrategias. Para conseguir sus objetivos y llevar a cabo estas estrategias, la comunicación institucional hace uso de herramientas del marketing, la publicidad, la comunicación interna y las relaciones públicas. Por este motivo Gallardo & Micaletto (2018) enmarcan a la comunicación institucional dentro de las relaciones públicas y advierten que el objetivo de ésta es crear en sus públicos un comportamiento de apoyo a todas las actividades de la organización ya que cuando sucede una situación de crisis las instituciones ven comprometida su imagen y, por tanto, la actitud de apoyo de los públicos estratégicos hacia ellas.

El mismo estudio recoge que para la práctica de esta comunicación es imprescindible salir al encuentro de los públicos y establecer relaciones de valor añadido con ellos a través de todos los canales de comunicación y buscado la eficacia con cada mensaje. Incide en la importancia de investigar y conocer a los públicos para estar en condiciones de dar respuestas serenas, pensadas y contemporáneas.

Martínez & Castillo-Esparcía (2014) señalan la importancia de internet y las nuevas tecnologías en las comunicaciones institucionales. Las consideran como un canal abierto de comunicación directa y permanente con sus públicos, especialmente con la ciudadanía, facilitándoles información directa sobre sus comentarios y opiniones. A su vez, la comunicación institucional también está muy influenciada por el uso de las nuevas tecnologías, cada vez es más habitual el uso de redes sociales como herramientas de relaciones con los medios, de control de la reputación o promoción de productos y servicios.

La mayor parte de las instituciones públicas cuenta con un gabinete de comunicación que actúa como fuente activa de información y que gestionan esta comunicación institucional, esos gabinetes o direcciones de comunicación cubren estas necesidades comunicativas internas y externas de la institución.

Túñez-López, Costa-Sánchez, & Mínguez González, (2018) recogen que las actividades más relevantes de una dirección de comunicación dentro de la comunicación institucional son:

- Relaciones con los medios (notas de prensa y mensajes de audio), (81,61%)
- Gestión de Redes Sociales (60,06%)
- Desarrollo de un plan de comunicación (47,13%)
- Gestión de la página web o blog corporativo (44,83%)
- Comunicación interna (31,03%)

En definitiva, la comunicación institucional gestiona de forma coordinada y efectiva, a través de un gabinete o dirección de comunicación, todas las comunicaciones internas y externas con el fin de establecer y mantener una reputación favorable frente a sus distintos públicos. Para ello hace uso de las distintas tecnologías y redes sociales, investiga a sus públicos y adapta la información y los canales para ellos.

4.1.1 El dircom

El concepto de dircom, según Portugal (2012), es una aportación postmodernista francesa que se empieza a utilizar en París en el año 1981 a raíz de la publicación de una revista dirigida a los responsables de comunicación de las empresas y directores de marketing.

El dircom se encuentra en lo alto de la estructura jerárquica del departamento de comunicación, Morales & Enrique definen a esta persona como “la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva”. Morales & Enrique (2007, p. 84).

Entre las características del dircom, Costa (1997) señala que este siempre va a depender de la alta dirección de la institución o de la empresa para la que trabaje; debe supervisar y orientar al resto de personas que dependan de él; sabrá diferenciar la comunicación corporativa de la comunicación comercial; salvaguardará la imagen del departamento de comunicación tanto dentro como fuera de la empresa; diseñará acciones y planes de comunicación a través de los objetivos estratégicos de la empresa; coordinará e interpretará las necesidades comunicativas de los demás departamentos; supervisaré las acciones, campañas, promociones e informaciones que se realicen dentro y fuera de su departamento y por último realizará evaluaciones periódicas de estas acciones y comunicará los resultados.

Briançon Messinger (2007) hace una reflexión sobre el dircom más enfocada a la imagen corporativa. Entiende que el dircom trata de hacer visible la identidad corporativa empresarial e intentar sacar a la luz pública el trabajo que realiza la empresa o institución.

Hoy día existe la Asociación de Directivos de Comunicación (dircom), una organización que agrupa a más de 1.000 directivos de comunicación de las principales empresas españolas y que cuenta con 8 delegaciones distribuidas por todo el territorio nacional. Esta asociación se creó en 1992 con el objeto de poner en valor la comunicación y del director de comunicación en las organizaciones para que se empezara a considerar a la comunicación como un área, y al propio dircom como un directivo estratégico.

4.1.2 La Imagen institucional y corporativa

Villafañe explica que la imagen de una entidad consiste en: “La integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999, p. 30). Esto quiere decir que la imagen es un concepto global que parte de la suma de las experiencias que alguien tiene sobre una institución. Estas experiencias se obtienen a través de los elementos visuales que la organización proyecta tanto dentro como fuera de la entidad. Las experiencias de los públicos pueden ser positivas o negativas y surgen de todos los elementos visuales que la organización proyecta.

Por otra parte, Briançon Messinger (2007) entiende la identidad corporativa desde una perspectiva dinámica y cambiante. Para la autora, la identidad corporativa es la confluencia de los tres ejes o vectores que la componen:

1. La historia de la organización (eje vertical)
2. El proyecto empresarial (eje horizontal)
3. La cultura corporativa (eje transversal)

Hoy en día los públicos piden a las empresas algo más que un producto o servicio en concreto, la sociedad espera de las compañías una implicación que podría traducirse en un buen trato hacia ellos, rapidez en el servicio o agilidad de respuestas ante problemas planteados. Por este motivo en los últimos años las empresas han invertido más en crear una buena o mejor imagen corporativa.

4.2 Opinión Pública

El concepto de *Opinión Pública* está muy ligado con la comunicación institucional y corporativa. En el estudio de 2005, Martínez reúne una serie de definiciones de lo que debería ser un gabinete de comunicación y en prácticamente todas ellas define a este departamento como un medio para “incidir o conseguir una imagen positiva de la organización en la Opinión Pública”

Habermas (1973) hace una definición del concepto a través de su relación con el espacio público:

Por espacio público entendemos un ámbito de nuestra vida social, en el que se puede construir algo así como opinión pública. La entrada está fundamentalmente abierta a todos los ciudadanos. En cada conversación en la que los individuos privados se reúnen como público se constituye una porción de espacio público. Los ciudadanos se comportan como público, cuando se reúnen y conciertan libremente, sin presiones y con la garantía de poder manifestar y publicar libremente su opinión, sobre las oportunidades de actuar según intereses generales. En los casos de un público amplio, esta comunicación requiere medios precisos de transferencia e influencia: periódicos y revistas, radio y televisión son hoy tales medios del espacio público. (p. 71)

De acuerdo con Habermas, en la opinión pública existe un continuo flujo de mensajes y discursos que circulan en la sociedad. Estos mensajes y discursos representan valores, cultura y pensamientos de los ciudadanos dando como resultado un posicionamiento compartido entre todos que se divulga a través de los medios de comunicación. Por el contrario, en un nuevo enfoque del concepto de opinión pública, Aguilar Villanueva (2017), señala que hoy en día resulta prácticamente imposible que exista una “conciencia pública” y una “voluntad general” concisa, por lo que la definición de opinión pública sería más bien un lugar de coexistencia de opiniones e intereses sin un consenso general compartido.

4.3 Comunicación de crisis

La definición de Saura ante el término *crisis* corresponde a:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad. (Saura, 2005)

Las crisis que pueden afectar a una entidad pueden ser muy diversas y comprenden desde factores externos a la organización como problemas internos que hayan podido surgir en el seno de la misma. Esto no quiere decir que todas las crisis institucionales o empresariales trasciendan

a los medios de comunicación, como señalan Saura & Pérez (2005), la repercusión en los medios no indica la importancia de una crisis, muchas crisis no tienen cobertura en prensa y eso no indica que sean más leves.

Castillo Esparcía (2010) indica que no todas las crisis son iguales y que pueden afectar a la organización de manera distinta. Aun así, la mayoría de las crisis comparten una serie de características comunes como:

- Sorpresa
- Atención mediática (aunque no siempre, como hemos dicho antes)
- Repercusión social
- Afectan al público interno de la empresa
- Crean interés de los poderes públicos
- Es necesario gestionarlas con urgencia
- Existe una buena imagen de las víctimas
- Afectan a la imagen corporativa

Una crisis empresarial es una situación que amenaza la imagen y los objetivos de una organización. Para González Herrero (2014) una situación de crisis altera la relación existente entre la empresa y sus públicos y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la organización para minimizar o evitar consecuencias negativas. El autor explica que la gestión de crisis debe ser proactiva, es decir, que surja de una previsión y planificación previa. Esta gestión debe prever/reducir los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, así como capacitar a la organización para asumir rápida y eficazmente las operaciones de comunicación necesarias.

Puesto que cada crisis puede tener orígenes distintos las formas de abordar una crisis también deben de ser distintas. Para abordar una crisis, Rojas Oruña (2003) señala que la empresa debe de contar con un *comité de gestión de crisis* que abarque a la alta dirección y a los responsables de las áreas legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y comunicación. El comité debe contar con un representante de todas estas áreas para poder comprender los distintos puntos de vista de cada especialidad. La función principal de este comité será salvaguardar la imagen corporativa de la institución, así como la de sus productos y/o servicios.

Para Torres Romay (2004) el comité o gabinete de crisis es un equipo de personas que tienen la responsabilidad de solventar la crisis y conseguir que sus efectos sean lo menos perjudiciales

posible para la organización. La función principal del comité será aislar la crisis, de manera que no implique al resto de la corporación, dirigir la respuesta pública que se dará a los medios y prever las contingencias.

Rojas Orduña (2003) hace un listado de acciones a evitar por parte del comité de crisis:

- Permitir que miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones
- Comunicar sólo a los medios «amigos»
- Mentir sobre información crucial
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento
- Dar información «off the record» a periodistas u otros representantes de grupos involucrados
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar...

Todas estas acciones, a pesar de ser de sentido común, si se llevan a cabo pueden agravar las consecuencias reales de la crisis.

Las empresas se enfrentan a agresiones que pueden repercutir a nivel interno o externo de la entidad. Rojas Oruña (2003), propone analizar la afectación de una crisis con la metodología del semáforo:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Como podemos observar, las tres variables que indican la magnitud de la crisis son la localización de las variables de riesgo, la importancia de los hechos en el público y el final esperado. Estas

tres variables van a indicarnos si estamos ante una crisis “leve” o si por el contrario puede llegar a convertirse en un problema real para la entidad.

Los motivos o factores de agresión que provocan a una crisis dependerán en cierta medida de la actividad a la que se dedique la empresa o institución. El mismo autor cataloga los factores de agresión en: fenómenos naturales, salud y alimentación, acontecimientos políticos y sociales, accidentes de transporte, eventos criminales, hechos de tipo económico, ataques informáticos y asuntos legales y jurídicos.

Una vez identificada la crisis y reunido el comité de crisis es el momento actuar. El plan de actuación cambiará dependiendo de la naturaleza de la crisis, aun así, toda empresa o institución debe contar con un manual de crisis que estableciera unos mecanismos básicos, generales y fiables de actuación para abordar desde el primer momento la situación.

El estudio de Gallardo & Micaletto (2018) recalca que las acciones de comunicación que realicen las empresas ante una crisis deben tener muy en cuenta ese contexto delicado al que se enfrentan para poder actuar en consecuencia:

Las acciones de comunicación corporativa en contextos inestables y de fractura del acontecer, basadas en fundamentaciones estratégicas *ad hoc*, que suceden en situaciones imprevistas y que ponen en peligro la estabilidad, credibilidad, existencia e imagen de una institución. Estos contextos de crisis suponen momentos altamente delicados y afectan a la integridad y estabilidad de las instituciones, estas situaciones comprometen especialmente la imagen de la institución ante sus públicos objetivos y el apoyo estratégico que brindan a la institución. Las situaciones de crisis generan un problema urgente que precisa de una atención inmediata. La institución debe establecer relaciones informativas de calidad con todos sus públicos internos y externos mediante la gestión de signos, mensajes, discursos y sentidos adecuada a las actitudes que se van formando en los públicos durante el decurso de la crisis. (p. 25)

Encontramos muchos autores que inciden en la importancia de la gestión de crisis y de la creciente necesidad del estudio de esta área y también observamos que existen investigaciones que reafirman, desde un punto de vista pragmático, que en el día a día de un gabinete los profesionales de la comunicación no se centran en la gestión de crisis.

Para Túñez-López, Costa-Sánchez & Mínguez González (2018) el plan de comunicación es asignatura pendiente en la mayoría de las organizaciones.

Solo una de cada cuatro (26,4%) asegura que tiene un plan formalmente elaborado, el 34,5% dice que están trabajando en él, el 16,1% que están considerando elaborarlo y el 18,4 que no existe. El Plan de Comunicación de Crisis aún está más ausente: el 44,8% dice que no tiene y el 18,4% dice piensa en elaborarlo. En el 19,5% de los casos está en desarrollo y solo el 8,1% afirma que tienen Plan de comunicación preventiva. (p. 933)

La comunicación de crisis debe ser un punto fundamental del plan de comunicación de cualquier empresa o institución. Sin embargo, observamos que en la realidad empresarial y/o institucional española esta comunicación de crisis o la mera posesión de un manual de crisis no está muy asentado en la cultura empresarial.

Para realizar una buena gestión de crisis los autores Micaletto, & Gallardo (2015) proponen siete principios:

1. Tomar la iniciativa: es recomendable adelantarse a las preguntas de los medios de comunicación transmitiendo confianza y que se sabe cómo actuar.
2. Aportar Credibilidad: la credibilidad es esencial para conseguir una buena percepción de la imagen corporativa. Esta credibilidad se consigue divulgando actuaciones correctas y responsables de la compañía e intentar siempre que la opinión pública se haga eco de ello.
3. Asumir la responsabilidad: La principal responsabilidad de una organización ante una situación de crisis es evitar que suceda, pero una vez en ella la organización debe reducir el riesgo de que se desencadene otra crisis con las prevenciones adecuadas. Puesto que en la mayoría de las veces una entidad tiene poco control sobre las acciones de terceros o fenómenos naturales, esta debe asumir que en cualquier momento puede tener dificultades que afecten a sus labores diarias y responder con responsabilidad y profesionalidad.
4. Comunicar con amplitud: Las situaciones de crisis crean una demanda sustancial de información. Los públicos quieren saber qué ha ocurrido y qué pasará a continuación. Esta información que se transmita debe responder a las distintas posturas del problema.

5. Hablar con una sola voz: el comité de crisis designará a un portavoz para que resuelva las demandas de los periodistas, pero es muy importante que las otras fuentes de información a las que puedan recurrir los periodistas remitan sus preguntas al portavoz con el fin de frenar los discursos paralelos.
6. Evitar cualquier forma de mentira: nunca mentir para eludir responsabilidades o rebajar las consecuencias reales de la crisis. Si se emite una mentira y se descubre la imagen corporativa quedará gravemente dañada.
7. Evitar el silencio: Muchas veces el silencio se puede interpretar como que la organización es culpable, está colapsada y no tiene capacidad de reacción. Ante el silencio de la institución los medios pueden interpretar ellos mismos la situación de crisis y perjudicar la imagen pública de esta.

4.3.1 Gestión de crisis y RR. SS

Actualmente, muchas empresas apuestan por estar presentes en las redes sociales con el fin de abrir canales de comunicación y poder interactuar, comunicarse, escuchar y atender abiertamente y con inmediatez a sus públicos pero esta medida contiene sus riesgos. Una simple queja puede ser vista y propagada por la red en cuestión de segundos siendo susceptible de generar un daño en la imagen corporativa de la institución.

Rojas Orduña (2003) señala que el acceso a la información que nos proporcionan las nuevas tecnologías no siempre es bueno para una organización. Este incansable flujo de información puede llevar a la multiplicación de un hecho menor hasta convertirlo en un acontecimiento de gran notoriedad.

Pero las redes también son un medio muy potente que la empresa tiene a mano para establecer buenas relaciones con sus públicos de interés y de paso mostrar un lado más humano. Estar presente en las redes sociales significa tener la capacidad y habilidad de gestionar aquellos asuntos capaces de derivar en una crisis que dañe la imagen o reputación de una entidad si no se detienen a tiempo. Una exitosa gestión de crisis se concluye en que una vez realizada nadie se acuerde de la crisis, de lo que sucedió y para ello es muy importante la prevención y preparación.

Enrique Jiménez (2013) menciona que un sistema de comunicación eficaz en gestión de crisis en redes debe contener tres pasos:

- Escucha permanente de lo que hablan de nosotros (monitorización de las redes)
- Establecer un protocolo de actuación con la capacidad de reaccionar y dar respuesta con rapidez (el denominado Plan de Comunicación de Crisis)
- Implementar una estrategia de comunicación basada en la transparencia, coherencia y responsabilidad de la organización hacia los públicos.

Tras estos tres pasos se lleva a cabo una autoevaluación para aprender de aciertos y errores que ayudarán para estar preparados para futuras crisis.

4.4 Teorías y Modelos de gestión de Comunicación de Crisis

Son varios los estudios que se dedican a evaluar la gestión de una crisis llevada a cabo por una empresa o institución, como los de Saura & Pérez (2005), Torres Romay (2004), Micaletto & Gallardo (2015) o Severino Arce (2016). A raíz de estos estudios hemos tomado los modelos de gestión de crisis que más se repetían, que resumimos a continuación:

4.4.1 Modelo de las cuatro Rs de Heath (1998)

El modelo de las cuatro R de Heath es un modelo de gestión de crisis orientado a la acción. Estas cuatro erres (RRRR) consisten en la planificación de las situaciones de crisis a través de 4 etapas: reducción, preparación, respuesta, y recuperación (Reduction, Readlines, Response, Recovery).

En la primera etapa, este autor incluye la evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto en la organización. Es aconsejable realizar una investigación sobre el caso y sacar toda la información posible para valorar debidamente el empato que va a generar esa crisis en nuestra organización.

En la segunda etapa, *Readlines*, se procede a la organización del protocolo de actuación y al entrenamiento del portavoz para gestionar la crisis.

En la tercera, se realiza la estrategia. Se llevan a cabo las acciones del plan de crisis y se hace un análisis del impacto de las crisis en los públicos externos e internos. Se termina esta etapa con el planteamiento de una auditoría de crisis.

Y en la última etapa, se ponen en marcha todos los mecanismos de recuperación.

A esta teoría de las cuatro Rs Health le añade una quinta R, (Resilience) refiriéndose a la flexibilidad, una actitud que debe estar presente en todo el proceso. Con flexibilidad se refiere a la capacidad de la organización, de los responsables y gestores de ir adaptándose en la medida de lo posible a las circunstancias que se va a ir viendo afectada la compañía en una situación de crisis.

4.4.2 Modelo de Crisis evitables y no evitables de González Herrero

El modelo de González Herrero (1998) tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables. En su opinión, el resultado ideal en la gestión de una crisis evitable es abortar el nacimiento del conflicto, alcanzando el punto de no-crisis, es decir, que nunca estalle la crisis. Sin embargo, este resultado no siempre se puede alcanzar, y por eso aparecen las etapas de crisis y post-crisis.

Una de las diferencias de las crisis no evitables con respecto de las crisis evitables es que en las crisis evitables las fases de crisis y post-crisis se realiza una mala gestión de la crisis. Es decir, un conflicto potencial evitable puede desembocar en una situación de crisis si se dan una serie de condiciones:

- La organización no ejerce ningún control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa ni de comunicación).
- La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa - y probablemente de comunicación, pero esta se aplica de modo erróneo o tardía)
- La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa y de comunicación existente es incorrecta desde el punto de vista conceptual, pero se aplica en un momento tardío de la curva de evolución del asunto).
- La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de crisis (la estrategia corporativa y de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente, pero existen factores -por ejemplo, judiciales- sobre los que la

organización no tiene control y que imposibilitan la consecución de los objetivos marcados)

Teóricamente, las fases de crisis y post crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa correcta y oportunamente y además no existen agentes externos fuera de control o, al menos, fuera de la influencia de la organización.

Este modelo establece cuatro etapas fundamentales que caracterizan a los asuntos “evitables” que pueden desembocar en una situación conflictiva para una organización.

1. Gestión de conflictos potenciales
2. Planificación - prevención
3. Crisis
4. Post-crisis

El otro modelo, el de las crisis no evitables o accidentales consta de las siguientes fases:

- Vigilancia - planificación
- Crisis
- Post-crisis

Cada uno de los sectores productivos tiene asociados una serie de factores de riesgo, a partir de los cuales es posible establecer las pautas de actuación ante las posibles situaciones delicadas previsible. Aplicado a nuestro caso, González Guerrero (1998) establece que los conflictos potenciales para un colegio, instituto o centro educativo son:

- Crisis por errores de seguridad, como accidentes en las instalaciones.
- Crisis por errores de seguridad aplicados a casos de violencia contra alumnos.
- Crisis por discriminación racial, sexual, cultural o por minusvalías
- Acoso sexual.

4.4.3 Modelo de Villafañe (1993)

Este modelo habla de que existen cuatro perspectivas posibles para el análisis y gestión de la crisis:

- Perspectiva fenoménica: se refiere a analizar cómo se vive y se percibe la crisis
- Perspectiva taxonómica: se centra en los criterios de clasificación para determinar de qué tipo de crisis se trata.

- Perspectiva secuencial, sobre la evolución en el tiempo del conflicto.
- Perspectiva funcional, en la que se determina qué medios o canales de comunicación se utilizan en la crisis.

Estas teorías coinciden en las oportunidades que contiene tener preparado un plan estratégico para afrontar la comunicación en situaciones de crisis. El momento más importante para la gestión de la crisis se sitúa en la fase de preparación y prevención. Es importante realizar una preparación previa de los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarios cuando llegue el momento.

El establecimiento de relaciones estables, sólidas y recíprocas con el conjunto de los públicos externos e internos con la intención de contar con una predisposición favorable inicial.

Una vez haya estallado la crisis ésta debe ser gestionada con transparencia y rapidez comunicativa, el tiempo de reacción y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable.

No cerrar la crisis demasiado pronto y cuando se haga proceder a un análisis y evaluación del daño de la imagen institucional con nuestros públicos principales de manera que podamos establecer los pasos para recuperar la imagen dañada y aprender de lo sucedido.

4.5 Manual de crisis

El plan o manual de crisis, como apunta Torres Romay (2004), es el elemento fundamental de todo proceso de gestión de conflictos tanto en empresas como en instituciones. En este documento se articulan los elementos fundamentales para la gestión de la crisis, desde la configuración del Gabinete de crisis hasta la elección del portavoz. Un buen plan de crisis contendrá también diferentes medidas con diferentes soluciones para los tipos de crisis a los que se pueda ver afectada la institución. Además, en su elaboración se articula la interacción del sistema técnico, el humano y el organizacional o cultural buscando un mecanismo de toma de decisiones comunicacionales.

Las medidas que vaya a recoger el manual no van a estar enfocadas únicamente al entorno inmediato de la empresa, sino que deben tener en cuenta a otros públicos que podrían involucrarse en el asunto o incluso les demanden información sobre el acontecimiento, como son los medios de comunicación.

Rojas Orduña (2003) señala que la primera medida del manual de crisis no puede ser otra que la recopilación de información sobre el incidente. Es responsabilidad del departamento de comunicación/dirección de comunicación recoger en primera instancia toda aquella información útil para luego evitar los vacíos de información y tener claro un posicionamiento acerca del conflicto.

De esta manera el equipo de comunicación debe monitorizar los medios que se hayan hecho eco de los sucesos para comprobar el alcance de la crisis, la secuencia y la coherencia de las informaciones. Si se observa que puede tratarse de una crisis de larga duración el Departamento de Comunicación debe aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a los rumores aparecidos en los medios y proponer un plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa.

Como señalan Micaletto & Gallardo (2015), las comunicaciones que se vayan a lanzar desde el departamento deben ser conocidas por el comité de crisis y la alta dirección y solo transmitidas a través del portavoz para evitar posibles casos de disonancias informativas. Es muy importante unificar el discurso y que todos los miembros conozcan la visión que se va a dar al público.

El portavoz es la persona que va a dar la cara ante los medios de comunicación y la opinión pública. Esta persona debe ser nombrada dentro del Comité de crisis y según las directivas recogidas en el plan. Dependiendo de la naturaleza o del grado de gravedad la crisis, se determinará si el portavoz es de mayor o menor nivel y su elección se realizará según factores como su capacidad de afrontar comparecencias delante de los medios de comunicación, su disponibilidad y conocimiento sobre las herramientas de comunicación institucional. Se trabajará con el portavoz el discurso o mensaje principal que se pretenda definir y la información que debe mencionar y la que no.

Para realizar un buen manual de crisis, Rojas Orduña (2003) señala que este documento debe contener la mayor información posible en cuanto a cobertura de variables y resume que como esquema principal, un manual de crisis debe contener:

- Los contactos de todos los miembros de Comité de Crisis con su nombre completo, puesto dentro de la entidad, dirección de correo electrónico corporativa y la personal y números de teléfonos de contacto.
- Dirección a una Base de datos con los contactos de todos los interesados o afectados por la crisis (aquí entrarían los medios de comunicación y las autoridades pertinentes)
- Las variables de riesgo de las posibles crisis y unos marcados flujos de actuación.

- Información recopilada sobre el acontecimiento.
- Documentos tipo cartas y comunicados que sirvan de fuente de esa información.
- Directorio de proveedores o servicios externos que pueden ser necesarios

También señala que no estaría de más contener un apartado que defina una auditoría de riesgos que evalúe la magnitud de los acontecimientos y unas prácticas de simulación que sirvan para entrenar a los portavoces de manera que puedan estar al día de las posibles situaciones que puedan desencadenarse.

Todo Manual de Crisis va a contener un Plan de Acción, un documento mucho más específico y con acciones más directas para poner anticiparse al problema y paliarlo.

4.6 Plan de acción

La parte fundamental de un manual de crisis va a ser el plan de acción. Éste debe contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizar la crisis.

Sánchez Calero (2003) define al Plan de crisis o acción como “el documento que va a recoger cada una de las supuestas crisis en las que la entidad, por su tipo de actividad, puede verse inmersa”. Este documento recogerá un análisis de los recursos humanos y económicos con los que cuenta la empresa para poder prever las respuestas. Según la autora, la estructura del manual debería seguir los siguientes pasos:

- a) Definir el objetivo que hay que lograr en cada caso.
- b) Elaborar el mensaje o posición que habrá que emitir en consecuencia.
- c) Definir las audiencias y los canales de comunicación oportunos.
- d) Preparar una lista de actuaciones.

Para estar preparado ante las versátiles crisis que pueden afectar a la empresa Sánchez Calero (2003) también explica que el plan de acción debe contener:

- a) Actividades encaminadas a descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la empresa o escenarios que se puedan dar en cada tipo de crisis.
- b) Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en la empresa en caso de producirse la crisis.

c) Diseñar cada una de las áreas y sus respectivas responsabilidades.

d) Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas de simulación y puesta a punto del plan.

Las tres normas fundamentales para que el plan sea eficaz versarán en que toda acción realizada debe ser comprobada y ensayada para evitar improvisaciones, que el plan se actualice periódicamente y que se dispongan de recursos económicos reservados para la ejecución del plan.

Este último punto, guardar un porcentaje del presupuesto para financiar el plan de acción puede ser el más complicado. La dirección de la empresa suele ser reacia a destinar una cantidad de recursos a algo cuyo alcance y dimensión se desconoce. No lo ven como una inversión a largo plazo. Es el equipo de Comunicación el que debe concienciar a la empresa de la efectividad del plan.

El plan de acción va a utilizar toda la información recopilada según las indicaciones de Manual de crisis y va a prepararla de manera adecuada.

1. Sacar todos los documentos principales para la estrategia de anticipación a la crisis.
2. Determinar qué se da y cómo se proporcionan las informaciones para marcar la postura frente al conflicto. Es muy importante controlar las informaciones durante las primeras 24 horas tras el detonante del conflicto.

Es primordial determinar el formato en el que se va a realizar la comunicación: nota de prensa, comunicado oficial, carta a los implicados, reunión con los representantes, rueda de prensa, sesión con los medios... Siempre se va a adaptar el formato y el discurso a la situación de crisis.

Si se opta por el comunicado oficial, este debe hacerse lo antes posible para transmitir los hechos sucedidos tras el incidente y evitar la floración de rumores y bulos por los vacíos de información. Aunque es importante no apresurarse en transmitir la información por la presión de los periodistas u otros grupos de autoridades cuando aún no se han conocido todos los hechos.

3. Mostrar responsabilidad corporativa a través de un flujo de informaciones breves, discretas y transparentes.

Pauchan y Mitroff (1992) hacen una reflexión sobre las cuatro categorías en las que las empresas americanas invierten más recursos en medidas de prevención.

Según estos dos investigadores, las empresas invierten primero en comprobar si la empresa toma las medidas oportunas en la utilización de materiales peligrosos, sistemas financieros o adecuación a la legislación. Segundo la adecuación de las medidas de seguridad, en tercer lugar, la formación de personal para que sepa cómo afrontar una situación de crisis y por último en mantener comunicaciones con el público externo para obtener información sobre el entorno. Invirtiendo en esas cuatro categorías la empresa americana estándar es capaz de afrontar una crisis por sí sola.

Para Martínez Solana (2004) para que un gabinete de comunicación sea útil debe constituirse como una fuente activa de referencia, es decir, debe informar desde la credibilidad y veracidad de manera que pueda ser consultada por los medios de manera cotidiana.

La crisis puede llegar a cualquier organización en cualquier momento y partir de un hecho informativo importante. Este acontecimiento suele tener gran repercusión pública y ser un hecho difícil al que se enfrenta la institución. La autora caracteriza las crisis como “información de patrón agudo, situación de excepcionalidad e incertidumbre marcado por una escala de acontecimientos que constituyen un foco de atención y tienen como consecuencia la persecución informativa” (Martínez Solana, 2004 p. 30). Una situación de crisis provoca desconcierto en el conjunto de los ciudadanos y si existe una falta de información provoca inquietud.

El equipo de comunicación debe aguantar tensiones sin ceder a la merma de su credibilidad, deberá llenar los vacíos de información de forma acotada y objetiva. Da una información breve y concisa que no sobrepase la opinión pública.

Una situación de crisis se puede ver agravada por una mala gestión de los representantes políticos/empresariales con los medios de comunicación y provocar consecuencias más graves que las consecuencias reales de la crisis. No saber gestionar una información por parte de los responsables de comunicación puede repercutir muy negativamente en la imagen de la corporación afectada. La clave del éxito consiste en gestionar la información tan correctamente como el caso que ha saltado a la luz pública.

Así pues, comprendemos que la gestión de una crisis abarca desde la detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje.

5. OBJETO DE ESTUDIO:

Barriga & Henríquez (2003) entienden el objeto de estudio como “el fenómeno de interés o lo que queremos saber”. El objetivo de estudio es el fin o meta que se pretende alcanzar en un proyecto, estudio o trabajo de investigación e indica el propósito por el que se realiza la investigación. Éste incluye el elemento del patrimonio que se va a investigar, durante qué periodo, dónde se ubica y en general el fenómeno estudiado.

El objeto de estudio de esta investigación son las estrategias comunicación llevadas a cabo por la Universidad de Sevilla ante la publicación de la sentencia inculpatoria de tres casos de abuso contra uno de sus catedráticos.

El origen de la crisis en cuestión se remonta al día 22 de marzo del año 2011, cuando aparece en el periódico Diario de Sevilla una noticia narrando una denuncia interpuesta por tres profesoras de la Facultad de Educación indicando un caso de acoso sexual y laboral por parte de un catedrático de la Hispalense. El texto recoge que un portavoz de la institución comentó que había sido la propia Universidad la que remitió los expedientes que recogían el caso de abusos al juzgado de Guardia. Para aquel día el Sindicato Andaluz de Trabajadores (SAT) ya había convocado una concentración de protesta contra el acoso en el patio central de la Facultad de Ciencias de la Educación y se había avisado a los medios para que fueran a cubrirla.

Es aquí el momento de estallido mediático de la crisis. Acababa de saltar a los medios la denuncia por el caso de acoso y la Dirección de Comunicación necesitaba mediar en el conflicto para evitar que estos sucesos repercutieran en la imagen pública de la institución.

5.1 Identificación de la institución

Para poner en contexto el objeto de estudio vamos a referirnos a continuación a la institución implicada. La Universidad de Sevilla es una institución pública de educación superior con más de 500 años de historia, cuenta con un notable patrimonio histórico-artístico en el que destacan siete edificios declarados ‘bien de interés cultural’, miles de obras de arte y un importante archivo histórico.

Su sede se encuentra en la ciudad de Sevilla y oferta una amplia variedad de títulos. Cuenta con 26 escuelas y facultades repartidas por los distintos campus que se encuentran en la ciudad. Es la universidad pública principal de Andalucía y la tercera de España en número de estudiantes.

Su comunidad universitaria está formada por un número aproximado de 80.000 miembros entre PDI, PAS y alumnado.

Esta universidad fue declarada Campus de Excelencia Internacional gracias al Proyecto Andalucía TECH, un proyecto de unión de campus de la Universidad de Málaga con la Universidad de Sevilla. Esta categoría fue otorgada por el Ministerio de Educación y Formación Profesional en el año 2010.

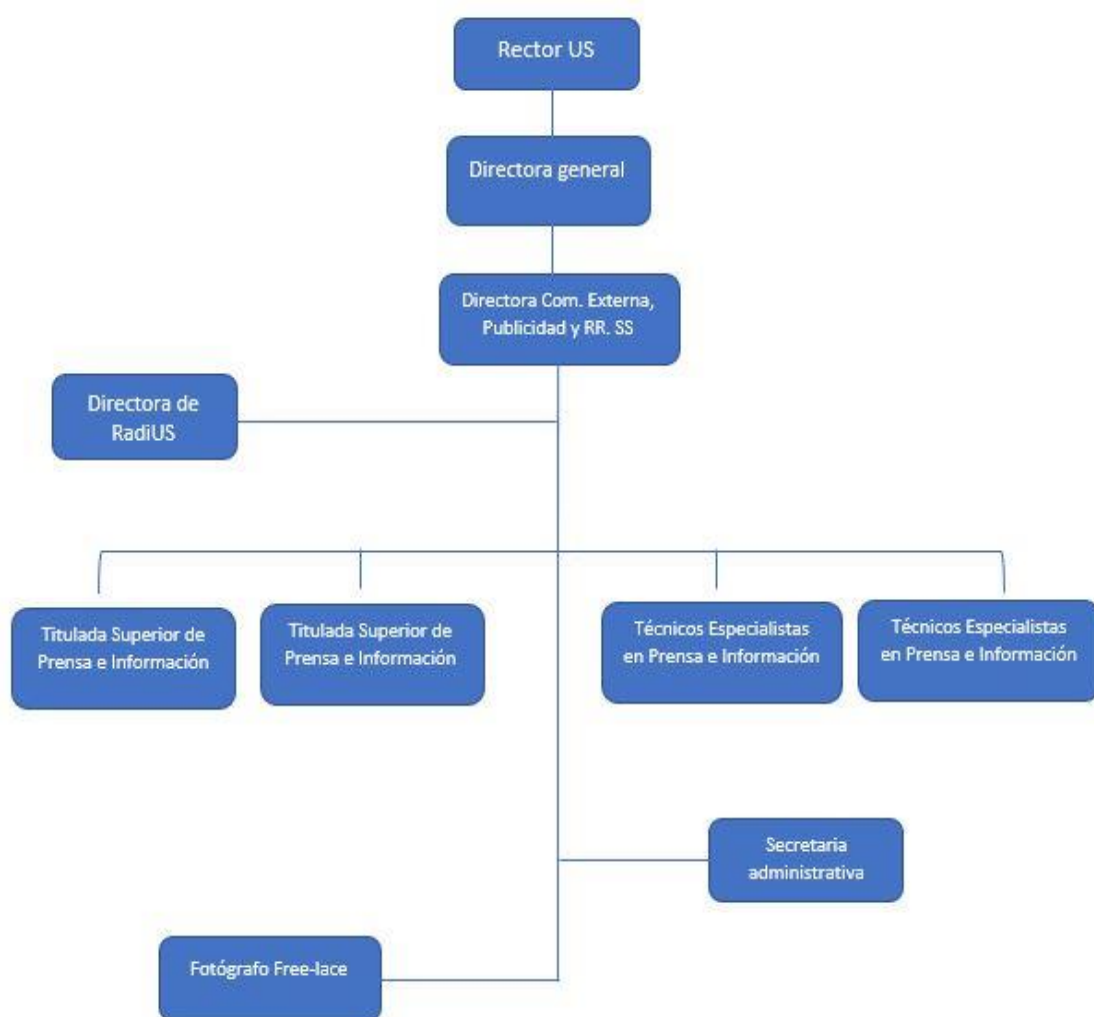
Como gran institución de carácter nacional, la Universidad de Sevilla cuenta con un gabinete de comunicación fundado el 11 de septiembre de 1989 que se dedica a gestionar la comunicación interna y externa de esta.

5.1.1. La Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación de la Universidad de Sevilla, antiguamente Gabinete de Prensa de la US, es el departamento encargado de transmitir a la sociedad la realidad académica e investigadora de la universidad. Este departamento es el encargado de definir, gestionar y actualizar las estrategias y políticas de comunicación institucional potenciando los canales de comunicación interna y externa.

Entre sus tareas diarias se encuentra la emisión de notas de prensa a los medios, la elaboración de noticias sobre la comunidad universitaria, recogida de informaciones en los resúmenes de prensa, elaboración del boletín semanal de comunicación interna (BINUS), redacción del contenido de la Revista US, atención a medios, convocar ruedas de prensa, apoyar las iniciativas de proyectos universitarios, la gestión de la Radio de la Universidad de Sevilla (RADIUS) entre otras.

Su equipo está formado por una Directora General, una Directora de Comunicación Externa, Publicidad y Redes Sociales, una directora de RadiUS, dos tituladas superiores de prensa e información, dos técnicos especialistas en prensa e información y una secretaría administrativa. Cuentan con un fotógrafo free-lance.



Fuente: Elaboración propia

5.2 Cronología del caso:

El catedrático en Educación Física de la Universidad de Sevilla, Santiago Romero Granados, es denunciado por acoso sexual de dos profesoras de su departamento y una becaria de investigación. Los hechos ocurrieron presuntamente entre 2006 y 2010 en la Facultad de Ciencias de la Educación, cuando el acusado era también decano de la misma.

Tras cuatro años de acoso, fue en el 2010 cuando las víctimas decidieron dirigirse al Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) para pedir ayuda, este organismo les ofreció apoyo jurídico y psicológico y las animó a contar los hechos a los servicios jurídicos del Rectorado. El 3 de noviembre de este mismo año la Universidad de Sevilla ya era conocedora de los hechos y abrió un expediente disciplinario al catedrático para después, el mismo día cerrarlos y llevar el caso a los tribunales, dada su gravedad.

En enero del 2011 se presenta la denuncia contra el catedrático. Se empiezan a investigar los hechos y el 7 de abril la US invita “fuertemente” al catedrático a dimitir de sus cargos académicos. Éste, al día siguiente renuncia de los cargos de junta de facultad, miembro claustal, miembro del consejo de gobierno y director de su departamento, aunque sigue impartiendo clases en un horario distinto al de las víctimas.

En el 2013, el entonces rector de la Universidad de Sevilla, Antonio Ramírez de Arellano aprueba el denominado “*Protocolo para la prevención, evaluación e intervención en las situaciones de acoso laboral, sexual y por razón de sexo*” siendo esta la primera medida de la US en apoyo a las víctimas.

El juicio se celebró en cinco sesiones los días 16, 17, 18 y 28 de marzo y 4 de abril de 2016. En este juicio testificaron parte del personal del departamento académico del acusado y tan solo 2 profesores apoyaron a las víctimas.

El 9 de enero del 2017 salió la sentencia condenando al catedrático a 7 años de prisión y a pagar una indemnización de 110.000 euros a las víctimas, una de ellas con grandes secuelas psicológicas. Se declaró responsable civil subsidiario a la Universidad de Sevilla. Dos días más tarde de la publicación de la sentencia la Universidad suspende de toda actividad académica al catedrático Santiago Romero.

En ese momento las tres víctimas se encontraban lejos de la Facultad de Ciencias de la Educación. Una de ellas rescindió su contrato de investigación, abandonó la docencia y se marchó fuera de España, otra se encuentra de baja con estrés, ansiedad y con un tratamiento

psicológico que le impide volver al centro y a la última se la cambió el despacho a una zona alejada de su departamento y continuó dando clases en un horario distinto al del acusado.

6. METODOLOGÍA

En la metodología se ha utilizado la revisión bibliográfica sobre la comunicación de crisis desde una perspectiva institucional, el análisis de contenido de una muestra de 43 noticias y 5 artículos de opinión y la entrevista en profundidad al equipo de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Sevilla.

El análisis de contenido es una técnica muy utilizada en el análisis de mensajes procedentes de los medios de comunicación, a esta técnica Piñuel (2002) la define como:

Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Los análisis descriptivos tienen por objeto, en un marco de estudio dado, la simple identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos o documentos, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos. Como uno de los análisis de contenido descriptivos más específico puede citarse el análisis documental (o de recuperación de información) con muchas variantes. (p. 2).

Tal y como señala Piñuel, esta técnica sirve para categorizar o clasificar los elementos identificados de un determinado texto, lo cual ayudará a ordenar esos acontecimientos que recogen las noticias y demás textos periodísticos para posteriormente analizarlos.

Hernández remarca que el análisis de contenido es una “técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en entornos y contextos muy diversos”. (Hernández et al, 1998 p. 293). La complejidad de la realidad y su trasmisión a través de los medios de comunicación encarna precisamente esos “entornos y contextos diversos” a los que se refiere Hernández, por eso el análisis de contenido debe tener tan en cuenta este contexto y entenderlo para poder realizar ese posterior análisis en el que se consiga leer más allá de lo que literalmente dice el texto, esa lectura a la que se refiere Díaz y Navarro como “un procedimiento destinado a

descubrir la superficie textual mostrando sus aspectos no directamente intuibles y, sin embargo, presentes” (Díaz & Navarro, 1998 p. 182).

En resumen, el propósito principal del análisis de contenido es la identificación de determinados elementos en los documentos analizados para su posterior clasificación en forma de variables y categorías que nos lleve a una explicación de los fenómenos sociales estudiados. Consideramos que este método es idóneo para el presente estudio ya que con esta metodología podemos analizar los textos periodísticos para cuantificar variables y a partir de los datos medibles obtenidos interpretar cualitativamente las tendencias y actitudes.

El universo de este estudio comprende todas aquellas noticias publicadas en los medios de comunicación que relaten el episodio de crisis ocurrido en el seno de la Universidad de Sevilla. Ante la imposibilidad del análisis de todas estas informaciones periodísticas hemos escogido una muestra de dos diarios, la versión digital del Diario de Sevilla (*diariodesevilla.es*) y *eldiario.es*. La elección de estos medios no ha sido al azar, sino que se han tenido en cuenta los siguientes motivos:

1. **diariodesevilla.es:** Versión digital del Diario de Sevilla, diario del Grupo Joly. (Editorial Andaluza de Periódicos Independientes, S.A.) Es uno de los periódicos locales más leídos dentro de la ciudad, entre 200.000 y 300.000 visitas mensuales según la OJD².

Este diario tenía una estrecha relación con la Universidad de Sevilla a través del programa de patrocinio “*Universidad sin límites*”³. Una estrategia de contenido pagado para aparecer en las páginas del diario cuyo contrato finalizó el pasado mes de julio de 2019.

2. **eldiario.es:** este medio ha sido elegido por sus características de periódico puramente digital. Su difusión es nacional y cercano a la ideología de izquierda.

²La Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) realiza estudios sobre el control de la tirada y difusión de diarios y revistas impresas en España. Estudio consultado “Evolución Audiencia DIARIO DE SEVILLA” <https://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales/diario-de-sevilla-evolucion-audiencia/promedios-diarios/todos/69/trafico-nacional/>

³Apartado web del Diario de Sevilla, *Universidad sin límites*: <https://www.diariodesevilla.es/universidadsinlimites/>

En el momento en el que salió la sentencia de los hechos este periódico se volcó en hacer una reconstrucción de los hechos y publicar entre dos y tres veces al día noticias narrando los acontecimientos que iban sucediendo además de otras noticias y artículos de opinión con declaraciones de expertos en relación con los hechos.

La recogida de noticias se ha realizado a través de la aplicación electrónica *My News*. Hemos realizado una sola búsqueda de todas las noticias publicadas que tuvieran relación con los casos de abuso sexual y laboral del catedrático de la Hispalense entre enero de 2011 y diciembre de 2017. Esta muestra se seleccionó de todos aquellos textos que aparecieron en la aplicación electrónica tras incluir los parámetros de búsqueda.

Este periodo elegido comprende desde que salta el acontecimiento a los medios, la instrucción del caso y la publicación de la sentencia judicial hasta el momento en el que surgen las primeras reacciones y sus posteriores repercusiones.

El análisis de contenido en los medios de comunicación de masas se basa en una lectura de la información recogida en el texto para su posterior clasificación, análisis e interpretación. En total se analizaron 48 textos; 26 noticias y 3 artículos de opinión pertenecientes al *diariodesevilla.es* y 17 noticias y 2 artículos de opinión de *eldiario.es*. Este alto volumen de noticias se debe a que una vez hecha pública la sentencia judicial, se produjo un continuo flujo de noticias por parte de ambos medios. Publicaban entre una y tres noticias al día durante los tres meses posteriores a la publicación de la sentencia judicial.

Se han analizado las ideas expresadas en las noticias siendo el significado de las variables el que intenta cuantificarse. En el análisis de los mensajes periodísticos se estudiaron las siguientes variables:

- Fuentes de información consultadas
- Favorabilidad de las ideas expresadas, es decir, la posición de aprobación o desaprobación del medio ante la actuación de la Universidad
- Género periodístico del texto

Este análisis se completa con cuatro entrevistas realizadas al equipo de comunicación de la Universidad de Sevilla.

La entrevista en un sentido científico es el interrogatorio cualificado a un testigo relevante sobre hechos de su experiencia personal. Puesto que el informante no se halla coaccionado, el entrevistador tendrá que escuchar comprensivamente muchas cosas que no son pruebas, ya sean opiniones, tradiciones y rumores sobre hechos, todo lo cual puede ser útil para sugerir nuevas fuentes de investigación y revelar sesgos. Pero la principal utilidad de la entrevista consiste en averiguar la visión sobre los hechos de la persona entrevistada. (Castillo, 2001 p.35).

Se entrevistó a cuatro personas, por una parte, a dos miembros del equipo técnico y por otra a la directora general, María del Mar García Gordillo, y a la directora del Secretariado de comunicación externa y redes sociales, Marina Ramos.

Para evaluar la importancia de las declaraciones se ha empleado una categorización de los elementos recogidos en el breve “plan de crisis” que encontramos en el libro *Manual de uso y estilo de redes sociales de la Universidad de Sevilla* (2017 p. 41). En el manual se establecen cuatro puntos:

1. Detectar el origen de la crisis y recopilar toda la información posible.
2. Crear un comité de crisis que esté presidido por el director/a de Comunicación de la Universidad de Sevilla y al que pertenezcan también los vicerrectores relacionados con el asunto en cuestión.
3. Responder en forma de comunicado de prensa que se publicará en la página web institucional y al mismo tiempo, en las redes sociales oficiales de la Universidad de Sevilla.
4. Evaluar la dimensión de la crisis y actuar en consecuencia para evitar otro incidente en el futuro.

A partir de estos cuatro puntos hemos elaborado una tabla de categorías para clasificar o agrupar las acciones llevadas a cabo por el equipo de comunicación con relación a la crisis a la que se enfrentaron:

CATEGORÍAS	Realización
Puntos principales del plan de crisis de la US	
Detectar el origen de la crisis y recopilar toda la información posible	
Crear un comité de crisis que esté presidido por el director/a de Comunicación de la Universidad de Sevilla y al que pertenezcan también los vicerrectores relacionados con el asunto en cuestión	
Responder en forma de comunicado de prensa que se publicará en la página web institucional y al mismo tiempo, en las redes sociales oficiales de la Universidad de Sevilla	
Evaluar la dimensión de la crisis y actuar en consecuencia	

7. ANÁLISIS Y RESULTADOS

7.1 Actuaciones para la gestión de la crisis

La gestión de la crisis comenzó con la emisión de un comunicado oficial por parte de la Dirección de Comunicación en el que se pedía que se remitiera la sentencia judicial a la universidad:

La US eleva una reclamación urgente para que la sentencia del juicio del catedrático Santiago Romero le sea notificada

La Universidad de Sevilla ha conocido con estupor, por los medios de comunicación, el contenido de la supuesta sentencia dictada por el juzgado de lo Penal número 2 de Sevilla contra el catedrático Santiago Romero, toda vez que la instrucción fue iniciada a instancia de la propia Universidad.

Ante esta situación, la US ha elevado una reclamación urgente para que con inmediatez la sentencia, de ser cierta, sea notificada a la institución dada la alarma social que ha provocado tras ser difundida por los medios de comunicación antes de que la US, aun siendo parte implicada, la haya recibido.

En previsión de la posible recepción de la sentencia, la US ha activado toda la maquinaria normativa para poder tomar las decisiones correspondientes con la mayor celeridad. (Dirección de Comunicación, 10/01/2017)

Tras recibir oficialmente la sentencia, se emitió un segundo comunicado para informar a sus públicos (medios de comunicación, comunidad universitaria e implicados y resto de la sociedad) de la suspensión cautelar de toda actividad universitaria al profesor acusado.

La US suspende de toda actividad académica al catedrático Santiago Romero con carácter inmediato

La Universidad de Sevilla ha decidido suspender de toda actividad académica al catedrático Santiago Romero con carácter inmediato, encontrándose entre las medidas cautelares la prohibición de acceder a la Facultad de Ciencias de la Educación.

Una vez que la US ha recibido en el transcurso de esta mañana la sentencia del Juzgado de lo Penal número 2 de Sevilla y tras estudiarla, ha decidido reabrir el procedimiento sancionador contra el citado catedrático paralizado como consecuencia de la instrucción

del procedimiento penal. Cabe recordar que fue la propia institución universitaria la que inició dicho procedimiento.

La apertura del procedimiento sancionador se acompaña con la suspensión cautelar de toda actividad universitaria al profesor Santiago Romero, al tiempo que se le prohíbe acceder al Centro. (Dirección de Comunicación, 10/01/2017)

A continuación, se convocó una rueda de prensa donde actuó de portavoz el rector, Miguel Ángel Castro Arroyo. El contenido discursivo de la rueda de prensa convocada del día 11 de enero de 2017, es el siguiente:

Las primeras palabras del rector fueron de condena y repulsa ante lo ocurrido, mostrando su apoyo a las tres compañeras agredidas. M. Ángel Castro, pidió perdón a la sociedad por este 'lastimoso episodio': "La US no puede más que lamentar y condenar los hechos y solidarizarse con las tres compañeras que han vivido situaciones de acoso. Continuaremos ofreciendo los apoyos que la US ha puesto a su disposición y lo que en un futuro puedan necesitar para que continúen con su actividad docente e investigadora, sin olvidar que nada puede paliar el daño causado".

Después realizó un repaso cronológico de los acontecimientos, desde que se tuvo conocimiento de la denuncia, el 3 de noviembre de 2010, hasta la sentencia que se ha conocido en las últimas horas.

- *Denuncia por parte de tres compañeras el 3 de noviembre de 2010 a la vicerrectora de Profesorado.*
- *La US inició un procedimiento de información reservada el 4 de noviembre de 2010.*
- *El 18 de enero se abre un expediente disciplinario contra el profesor Santiago Romero y, tras la valoración de la información, se da traslado de la misma a las autoridades judiciales al considerar que existen indicios de delitos de carácter penal.*
- *Se inicia el proceso judicial con esta fecha. Ello paraliza el desarrollo del procedimiento sancionador abierto.*
- *El día 10 de enero de 2017 la US tiene conocimiento de la sentencia y procede a la reapertura del expediente y a la suspensión del profesor Santiago Romero de toda actividad académica.*

El rector reconoció que en un primer momento "la Universidad quiso mostrarse 'simétrica' con las denunciantes y el denunciado, pero ahora, tras la sentencia, nos ponemos al lado de nuestras compañeras a las que voy a recibir en cuanto tenga ocasión". El rector comentó que aún no se había reunido con las víctimas porque "no le habían pedido una cita".

Castro también señaló al entonces rector, Joaquín Luque, quien no recibió a las víctimas en el momento en el que se produjo la denuncia y asegura que la institución, tras conocer la condena, se pone al lado de las víctimas. Ha dicho que las va a recibir de inmediato para que recuperen cuanto antes su labor docente.

La Universidad de Sevilla pretende reabrir el expediente disciplinario que se inició en su día para la suspensión cautelar de "toda actividad universitaria" y además le prohíbe la entrada a la Facultad de Ciencias de la Educación, aunque se le garantiza el 75% del sueldo. La conclusión del expediente disciplinario determinará la sanción final al profesor Romero, y bien se podría suspender de empleo y sueldo de forma temporal o expulsar de forma definitiva de la comunidad universitaria.

Desde la implementación del Protocolo de Prevención de 2013 solo se han recibido 4 casos para una comunidad universitaria de 80.000 personas, lo que el rector consideró como un número "negativo" pues "lo ideal sería que no hubiera ninguno". Destaca que llevan años trabajando en concienciar y dando herramientas para frenar las situaciones de acoso. (Rueda de Prensa, 11/01/2017)

Observamos que, la Dirección de Comunicación de la US, siendo fiel a su plan de crisis emite una serie de comunicados oficiales en su portal web con los que informa a los públicos interesados y que, más tarde convoca la esperada rueda de prensa con el fin de encarar los acontecimientos y comunicar las decisiones tomadas desde el equipo de gobierno de la universidad.

7.2. Análisis de las variables

7.2.1 Fuentes

En las informaciones analizadas hemos segmentado las fuentes de información en 13 categorías para contabilizar la presencia de estas fuentes en las informaciones publicadas. Hemos discernido entre fuentes universitarias (sindicatos SAT, Junta PDI, consejo de alumnos, decanato de la Facultad de CC. De la Educación...), sentencia judicial, testimonios directos del rector Miguel Ángel Castro, otras noticias consultadas, abogados de las víctimas de los abusos, expertos consultados (investigadores, estudiosos u otras víctimas de acoso), estudios científicos publicados sobre el acoso en las universidades, agencias de noticias, la Dirección de Comunicación de la Universidad de Sevilla, distintos representantes políticos que se han pronunciado sobre el tema, organismos públicos implicados, testimonios o declaraciones del decano de la Facultad de CC. de la Educación Juan de Pablos y el abogado del acusado.

La fuente más utilizada en ambos medios de comunicación (Gráfico 2) es la sentencia judicial con un 15,6%. Los dos periódicos la utilizan como la principal fuente de carácter oficial ya que de ella pudieron extraer información suficiente para contextualizar el caso.

Los comunicados oficiales y demás informaciones publicadas de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Sevilla ocupan el tercer puesto (12%) en las fuentes consultadas (Gráfico 2). *Diariodesevilla.es* usó esta fuente más frecuentemente que *eldiario.es* (Gráfico 1).

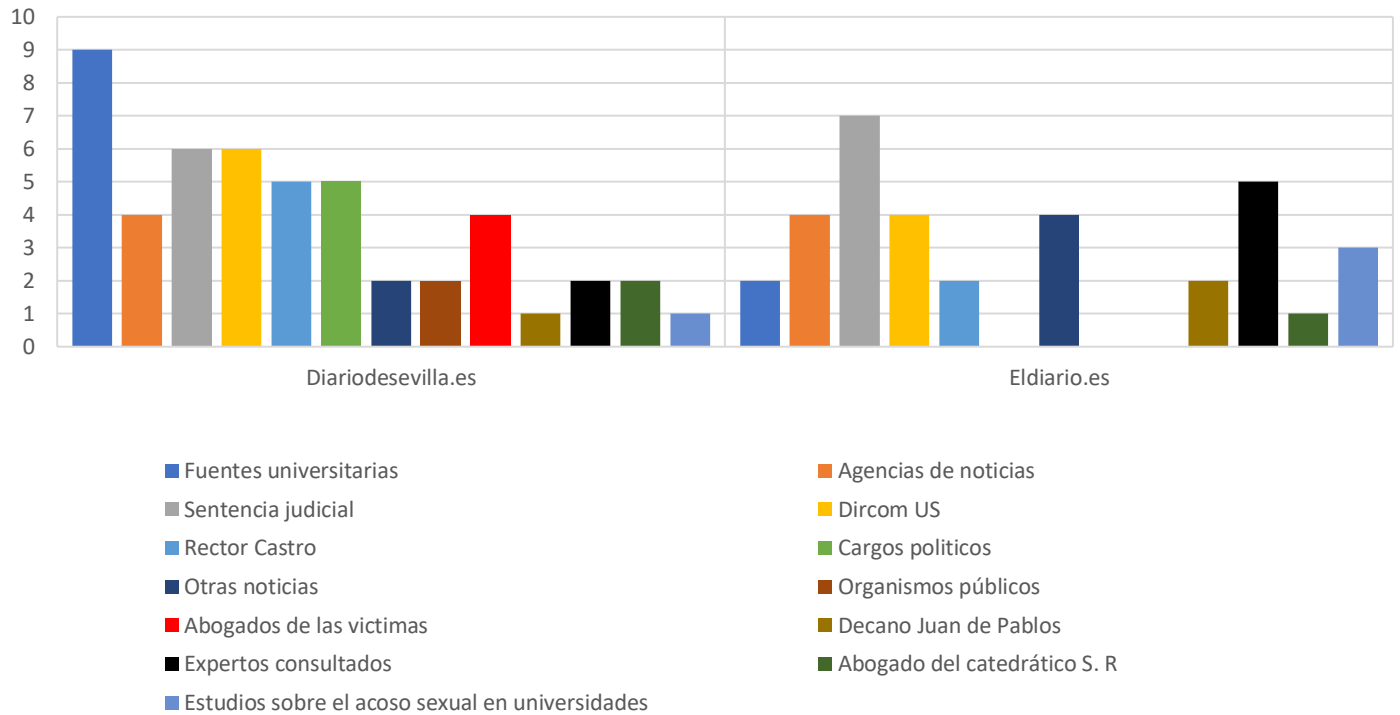
La rueda de prensa del rector Miguel Ángel Castro es una fuente muy usada (8,4%) en las noticias de los dos periódicos (Gráfico 2)

El primer medio de comunicación en publicar la noticia de los casos de abuso fue Europa Press, esta información fue utilizada por ambos periódicos en las primeras noticias sobre el caso. Por ese motivo las agencias de noticias tienen tanta presencia como fuentes de información (9,6%). (Gráfico 2)

Una vez que se dio a conocer este tema, tanto *diariodesevilla.es* como *eldiario.es* publican otros textos sobre abusos sexuales en suelo universitario y utilizan como fuentes a expertos para reafirmar su discurso. (Gráfico 2)

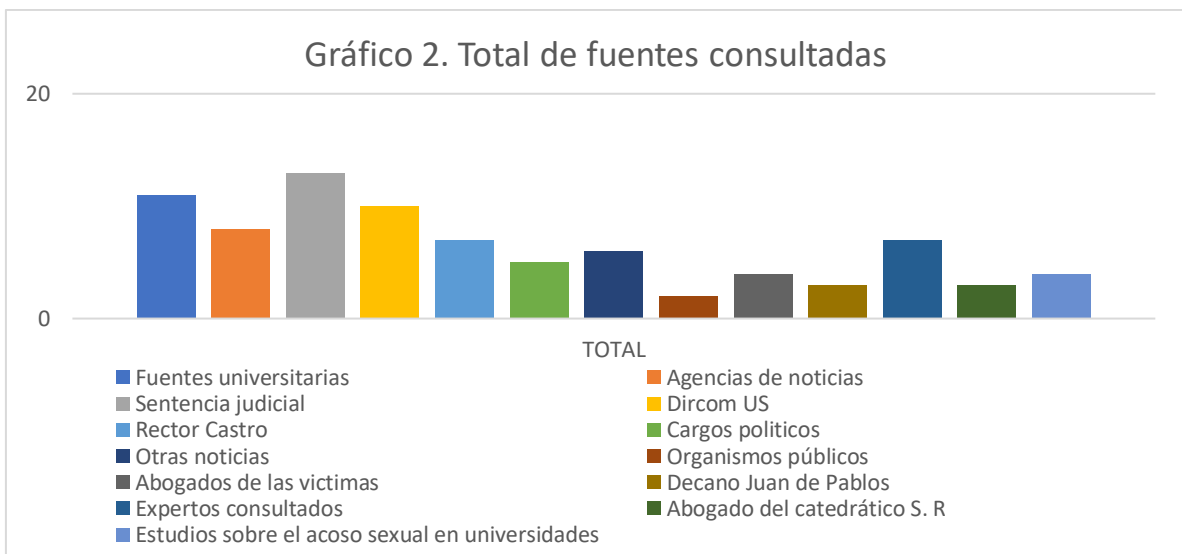
Solo uno de los dos periódicos, *diariodesevilla.es*, se pone en contacto con los abogados de las víctimas para conseguir información directa sobre el caso. (Gráfico 1)

Gráfico 1. Comparativa de fuentes consultadas



Fuente: Elaboración propia

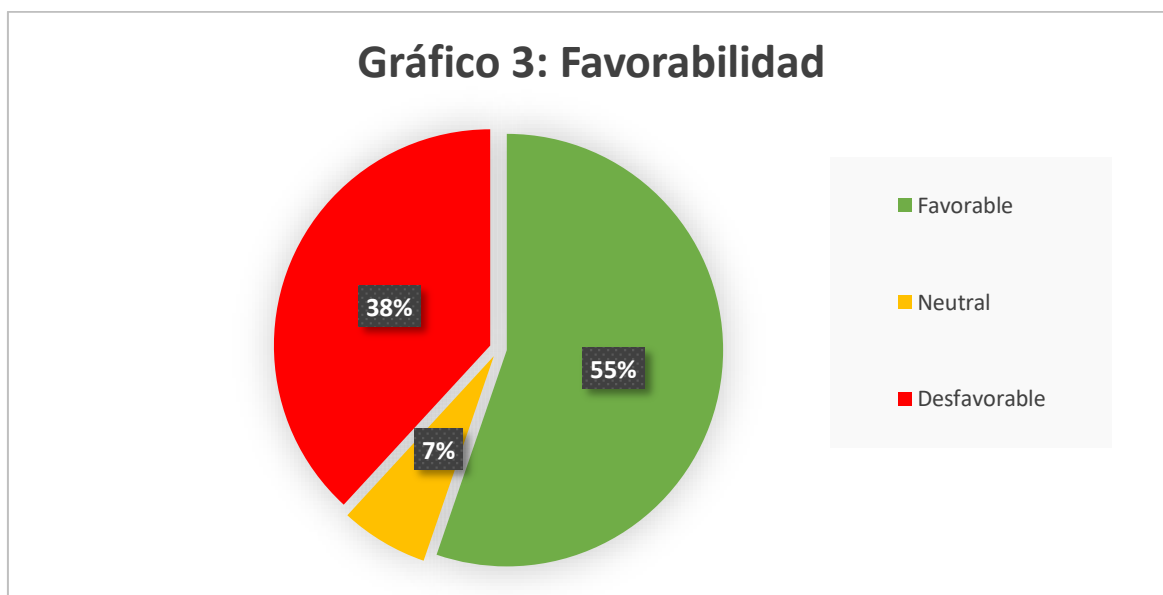
Gráfico 2. Total de fuentes consultadas



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Favorabilidad

Por otro lado, en la variable favorabilidad de la información, en la que se contempla la posición de aprobación o desaprobación del medio ante la actuación de la institución, hemos observado que el 55% de las informaciones son favorables con la Universidad de Sevilla y con su gestión del conflicto y que tan solo el 38% de las noticias son críticas con la forma en la que la Universidad de Sevilla ha gestionado el caso de acoso en la toma de decisiones y medidas, o por la falta de ellas.



Fuente: Elaboración propia

Desde la percepción de la opinión pública, se observa una clara diferenciación entre la opinión sobre la Universidad de Sevilla y su imagen pública y la opinión con respecto al catedrático S. R condenado por los hechos. La posición de los medios es bastante desfavorable con el catedrático, casi todas las noticias que se publicaron sobre los hechos incluían una foto del profesor y empleaban citas textuales con detalles morbosos recogidos en la sentencia judicial que explicaban lo sucedido.

También observamos que todos los medios contribuyeron a la proyección de la intimidad de las víctimas y en ningún caso aparecieron sus nombres, iniciales ni fotos de ellas en las informaciones.

7.2.3 Análisis cualitativo de los artículos de opinión

En cuanto a las críticas, la mayoría de estas se observan en los seis artículos de opinión que publicaban los periódicos. Estos, desde una posición de “superioridad moral” emitían juicios de valor acerca de la idoneidad que debería desprender el suelo universitario y lo consternada que estaba la sociedad ante semejantes acontecimientos.

La US también tuvo que hacer frente a las continuas denuncias del CADUS, SAT, La consejera de Igualdad y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía, o la Junta de Personal Docente e Investigador (PDI) y el Comité de Empresa del PDI laboral (fuentes universitarias) Quienes, desde un apoyo siempre a las víctimas denunciaban los hechos y las medidas tomadas por la universidad.

Se sucedieron continuas críticas a las acciones preventivas que había llevado a cabo la US mientras se realizaba la instrucción del caso:

"Después, cuando se tomaron medidas cautelares no fueron las adecuadas, ya que no se suspendió al abusador de empleo y sueldo -como se exigió reiteradamente desde las denunciantes y los sindicatos- y se trasladó a las valientes compañeras, víctimas de los abusos, a otras universidades. Además, se le concedió un año sabático al abusador y se dividió el Departamento de Educación Física y Deporte (donde se produjeron los abusos) en dos subdepartamentos (A y B), de manera que el abusador siguió manteniendo su posición de poder y campando a sus anchas por nuestra universidad". (Junta PDI y Comité de empresa PDI, 2017. SAT)

La respuesta de la US fue una reunión del rector con las víctimas, un encuentro cordial donde M. Ángel Castro expresó su apoyo a las profesoras y reiteró sus disculpas. Este encuentro se produjo dos días después de la comparecencia pública de este ante los medios.

También se optó por un reconocimiento a las tres denunciantes. Se les otorgó un galardón en los Reconocimientos en Prevención de Riesgos Laborales, sin duda una acción que pretendía evitar el descuido emocional e implicarse con las víctimas.

Hemos realizado un análisis de cinco artículos de opinión publicados en ambos medios (*diariodesevilla.es* y *eldiario.es*) En los textos se puede apreciar un estilo alarmista en cuanto a los hechos inculpatorios que recoge la sentencia y un claro reproche a la actuación de la institución de aquel año en el que saltó por primera vez la noticia a los medios:

“La barbaridad de la conducta de acoso desarrollada por el exdecano, unida a las manifestaciones y comentarios tabernarios que hacía a las profesoras mientras se producían esos hechos, ha acabado añadiéndole mayor morbo a una historia que también ha menoscabado la imagen de la Universidad de Sevilla. (...) El hecho de que ahora, sólo con la sentencia del juzgado de lo Penal -que no es firme y va a ser recurrida ante la Audiencia de Sevilla-, la Hispalense haya apartado al profesor, suspendiéndolo y prohibiéndole el acceso a la Facultad, es la prueba más rotunda de que esa medida se podía haber adoptado muchos años atrás sin esperar el resultado de la Justicia.”
(Muñoz, J. 2017. *diariodesevilla.es*)

“el equipo de Gobierno de la Universidad de Sevilla de aquellos años, en lugar de investigar los hechos que pusieron en su conocimiento y de proteger a sus profesoras, prefirió dar credibilidad al profesor buen hombre y dejó que continuara en las mismas aulas y despachos donde llevaba a cabo el acoso y los abusos, pues ya se sabe que las mujeres "no son buenas" y que tienen la lengua fácil a la hora de denunciar a los hombres, bien sean sus parejas o sus profesores” (Lorente, M. 2017. *Eldiario.es*)

También observamos la creación de conciencia social en temas de abusos, el apoyo a las víctimas y la condena de situaciones similares:

“La Justicia tardía: otro clásico de nuestro sistema penal. Y si esto les pasa a profesoras e investigadoras universitarias, ¿qué les estará pasando a mujeres más vulnerables?”
(Aguilar, J. 2017, *diariodesevilla.es*)

“Aquí, no se dan nombres. Sólo he leído dos casos: el catedrático de la Universidad de Sevilla Santiago Romero y el exsecretario general de Radio Televisión Valenciana Vicente Sanz. ¿Por qué? Porque ante el escándalo nadie las apoyaría. Porque habrá quienes pongan en duda si pudo evitarlo. Porque hay cobardes que le restan importancia. Porque las deja tocadas psicológicamente toda la vida.” (Montero, M. 2017. *diariodesevilla.es*)

“Coincido con las declaraciones de una de las profesoras cuando dice que éste es el tema más doloroso, pero añadiría un segundo aspecto: que la Universidad haya hecho oídos sordos a las denuncias de estas tres mujeres. Que propusiera como solución “quitárselas de en medio”, proponiendo que cogieran licencias por estudios o trasladando a una profesora agredida a otra zona de despachos para facilitar que Romero siguiera campando por sus fueros” (Fontecha, M. 2017, *eldiario.es*)

La denuncia compartida entre estos artículos también busca la implementación de protocolos contra el acoso que actúen en suelo universitario:

“La universidad, como vemos, no es distinta al resto de la sociedad, pero sí puede marcar diferencias a la hora de abordar el problema existente, tanto en la prevención de este tipo de conductas dentro del propio contexto universitario, como en la incorporación de conocimiento y conciencia crítica en quienes en un futuro no muy lejano tendrán que enfrentarse como profesionales a los resultados de estas conductas y a su erradicación. No tiene sentido que, por ejemplo, en Medicina y en Psicología se enseñe al alumnado a tratar las consecuencias del acoso sobre la salud, y que no se esté trabajando al mismo tiempo para evitar que sufran acoso y para que incorporen la igualdad a sus valores para luego aplicar el conocimiento. Por eso resulta trascendente contar con instrumentos para conseguir incorporar la igualdad a la universidad.” (Lorente, M. 2017. *Eldiario.es*)

Dejando a un lado las críticas, también hemos observado en estos textos un reconocimiento positivo a las últimas gestiones de la Universidad de Sevilla para paliar la crisis:

“De cualquier manera, la sentencia inicial es todo un hito. Para empezar, el rector de la Universidad de Sevilla ha pedido perdón a la sociedad y a las tres mujeres víctimas de acoso sexual por parte del catedrático Santiago Romero, cuando fue decano de Ciencias de la Educación.” (Fontecha, M. 2017, *eldiario.es*)

Tras este análisis hemos podido observar cómo el mensaje favorable o desfavorable de los medios de comunicación puede influir en la opinión pública llevando a un posicionamiento general sobre un determinado tema. Esto también tiene mucho que ver en cómo los medios de

comunicación creas sus agendas temáticas resaltando noticias de la realidad e influenciando a través de ellas la imagen del mundo que tienen.

Según la teoría del establecimiento de la agenda los efectos no tienden directamente a la determinación explícita e inmediata del comportamiento de la masa, sino más bien a influenciar la forma con la que el público organiza su propia imagen del mundo. (Rubio Ferreres, 2009)

7.3 Análisis de las actuaciones de la Dirección de Comunicación

Se realizaron cuatro entrevistas. Las dos primeras realizadas al equipo técnico de comunicación y a la directora del Secretariado de comunicación externa y redes sociales fueron a modo de conversaciones informales donde, corroboramos que los datos que estamos extrayendo de nuestra investigación eran correctos y para cerciorarnos de que la gestión de la comunicación de esta crisis se dirigía desde el comité de crisis con la colaboración de la directora general de comunicación.

La entrevista más importante, y por tanto de la que conseguimos sacar más información fue la realizada a la directora general. En la entrevista profundizamos en los mecanismos de gestión que había implementado la universidad para enfrentarse a los hechos.

De estas entrevistas constatamos lo siguiente:

- La Dirección de Comunicación no cuenta hoy día con un Plan de Crisis oficial que esté redactado, así nos lo confirmó la directora general pues: “Es complicado y terriblemente inabarcable prever todos y cada uno de los casos de crisis que pueden surgir en el seno de una universidad pública de estas dimensiones”.
- Esta crisis se considera “una crisis previsible” ya que la noticia de la denuncia fue en el 2011 y se esperaba una resolución con el fallo judicial y la publicación de la sentencia. Existía una preparación previa al estallido de la crisis para su gestión.
- El equipo de comunicación conoció la publicación de la sentencia de manera extraoficial a través de los medios de comunicación.
- Se creó un gabinete o comité de crisis horas después de la recepción oficial de la sentencia. Este comité estaba compuesto por la Vicerrectora de Servicios Sociales y Comunitarios, Ana M^a López; el responsable de Riesgos Laborales, Agustín Luque Fernández; la directora de la Unidad para la Igualdad, Rosa M^a Casado; la directora del

gabinete Jurídico, María Isabel Bonachera; la directora general de Comunicación; M^a del Mar García Gordillo y el rector Miguel Ángel Castro.

- Se trabajó de forma rápida buscando dar una respuesta a los medios lo antes posibles. Así se convocó una rueda de prensa del rector apenas unas horas después de recibir oficialmente la sentencia con el fin de dar una respuesta pública cuanto antes a los medios de comunicación.
- En la rueda de prensa se optó por una estrategia de “dar la cara”, pedir perdón y asumir responsabilidades en nombre de la institución. Su preparación partió de un repaso de todos los acontecimientos ocurridos al respecto en los últimos 7 años, se establecieron los puntos clave a resaltar y el mensaje principal que se quería transmitir.
- El protocolo de respuesta a los medios se llevó a cabo con la emisión de tres comunicados oficiales publicados en el portal web de comunicación y la atención masiva de medios. Se intentó dar la información de manera clara y concisa preservando siempre la identidad e intimidad de las víctimas y se llevó a cabo una monitorización del caso a través de las redes y los resúmenes de prensa.
- Para asegurarse de que el resto de la comunidad universitaria no se viera afectada, así como la imagen de la institución se procedió como medida cautelar a la suspensión de empleo y sueldo al acusado, asumiendo más responsabilidades de lo que dictaba la sentencia.
- A pesar de no tener un Plan de Crisis redactado, se actuó de manera meditada a partir de los puntos fundamentales de las teorías básicas de gestión de crisis: Análisis del caso, creación del comité de crisis, control de la comunicación interna y externa, actuación rápida y evaluación final.

Por lo tanto, realizando el análisis por categorías antes expuesto resumimos lo siguiente:

CATEGORÍAS Puntos principales del “Plan de Crisis” de la US	Realización
Detectar el origen de la crisis y recopilar toda la información posible	Se conocía el origen, puesto que la causa ya era conocida porque sucedió 7 años atrás, la publicación de la sentencia era esperada.

	<p>Se realizó un proceso de recopilación de toda la información sobre el caso y se debatió en el gabinete de crisis.</p>
<p>Crear un comité de crisis que esté presidido por el director/a de Comunicación de la Universidad de Sevilla y al que pertenezcan también los vicerrectores relacionados con el asunto en cuestión</p>	<p>El comité de crisis se creó y lo componían la Vicerrectora de Servicios Sociales y Comunitarios, el responsable de Riesgos Laborales, la directora de la Unidad para la Igualdad, la directora del gabinete jurídico, la directora general de Comunicación y el rector Miguel Ángel Castro.</p>
<p>Responder en forma de comunicado de prensa que se publicará en la página web institucional y al mismo tiempo, en las redes sociales oficiales de la Universidad de Sevilla</p>	<p>Actuaron con la máxima claridad posible siempre preservando la identidad y la intimidad de las víctimas.</p> <p>Se organizó una rueda de prensa donde el rector actuó como portavoz y se dio difusión de la misma por Twitter.</p> <p>Se atendió a las peticiones de los medios de comunicación.</p> <p>En el portal web de la Dirección de comunicación se publicaron tres comunicados oficiales, el primero para que se les fuera comunicada la sentencia, el segundo informando de que se iba a volver a abrir el procedimiento sancionador contra el acusado y el tercero sobre la rueda de prensa que iba destinado al público interno.</p> <p>Estos tres comunicados se mandaron a los medios de comunicación, pero uno de ellos, el tercero estaba especialmente dirigido a la comunidad interna.</p>
<p>Evaluar la dimensión de la crisis y actuar en consecuencia</p>	<p>Se realizó una evaluación ‘verbal’, no existe un documento escrito, en la que se comentaran las acciones realizadas en cuanto a la gestión de la crisis.</p> <p>En esta evaluación se coincidió que se gestionó razonablemente bien teniendo en cuenta las características de los acontecimientos.</p>

Así pues, comprendemos que la gestión de la crisis comentada abarca desde la detección de señales, preparación, contención de daños, recuperación y aprendizaje.

Para afrontar esta crisis la Universidad de Sevilla realizó una serie de acciones que comenzaron con la creación del gabinete de crisis y la investigación y obtención de toda la información posible sobre el caso con el fin de tener una mayor perspectiva desde la que valorar adecuadamente el tema. A continuación, se realizó una evaluación razonable de los riesgos a los que se enfrentaban como institución y se establecieron los límites de la crisis. Con “límites” nos referimos a responsabilidades que debía asumir el portavoz de la institución, quien no siempre estuvo al mando durante todo el transcurso de la crisis.

Una vez organizada la información, se convocó la rueda de prensa donde el portavoz no podía ser otro que el rector, elegido para “dar la cara” ante los medios por la naturaleza y rango de importancia que tenía la crisis. Se definió el discurso, así como la información que era necesaria comentar y cual se debía preservar.

Tras la comparecencia se realizó una monitorización de la prensa, a través del resumen de medios, y por redes para ver el impacto causado en la opinión pública y se realizó la evaluación de la estrategia de gestión.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La crisis estudiada contiene la mayoría de las características principales que comparten todas las crisis según Castillo Esparcía, A (2010): el factor sorpresa, la urgencia en la comparecencia, gran atención mediática, repercusión social, afección al público interno de la organización, interés de los poderes públicos sobre ella, afección a la imagen corporativa de la misma y surgimiento de una empatía hacia las víctimas.

El acoso sexual es un tema que crea bastante expectación mediática, la sociedad de hoy día se encuentra muy comprometida con estos casos y existe un posicionamiento generalizado de denuncia, tolerancia cero con el agresor y sororidad ante las víctimas. El caso de los abusos llevados a cabo por este profesor fue concebido como un gran escándalo en el que la reputación de la universidad se veía expuesta a la crítica social. En más de una noticia se podía entrever una clara denuncia de que estas situaciones no se podían dar de ninguna manera en suelo universitario y artículos de opinión que hilaban estos hechos con el estudio de "*An examination of sexual violence against college women*" (Gross et al, 2006) el cual recoge que "el 22% de las mujeres que pasan por la universidad sufren acoso sexual en algún momento de su vida universitaria" como argumento científico para reafirmar su discurso.

Para gestionar una situación de esta índole la Universidad de Sevilla tuvo que realizar una serie de medidas propias de la gestión de crisis y es llamativo que para la realización de estas no tuvieran el documento oficial de un Plan de Crisis.

A continuación, hemos realizamos una valoración de estas medidas en virtud de su adecuación y eficacia en el momento en el que se llevaron a cabo y hacemos un resumen de los aciertos que hemos encontrado teniendo en cuenta el estudio propio de la gestión de crisis.

ACIERTOS:

- La primera medida que supuso un acierto en la gestión fue la creación de un Comité de crisis. Tal y como comenta Sánchez Calero (2003), la creación de este comité es uno de los puntos fundamentales de cualquier Manual de crisis. Este comité de crisis se creó de una forma rápida y reuniendo al rector como máxima autoridad de la institución y a los vicerrectores, directores y responsables pertinentes; todo aquel con responsabilidad en la institución que pudiera ayudar para encontrar una solución al conflicto.
- Otra actuación correcta fue responder a las primeras demandas de información de los medios a través de comunicados oficiales. Una vez publicada la sentencia se vivió una

auténtica lluvia mediática de peticiones de información a la Dirección de Comunicación y su manera de responder fue a través de comunicados oficiales con un discurso firme, sencillo y breve y con la posterior convocatoria de rueda de prensa.

- Convocar la rueda de prensa con rapidez. Ante una crisis de estas características hay que actuar rápido, tal como sugiere Enrique Jiménez (2013), un sistema de comunicación eficaz en gestión de crisis debe establecer un protocolo de actuación con la capacidad de reaccionar y dar respuesta con rapidez. En este caso, la rueda de prensa se convocó unas horas después del conocimiento del contenido de la sentencia por parte de la Dirección de Comunicación, aunque los medios ya la conocieran un día antes.
- La elección del portavoz fue la adecuada, como comentan Micaletto & Gallardo (2015), hablar con una sola voz evita que existan discursos paralelos y dada la gravedad de la situación, el comité de crisis eligió al rector M. Ángel Castro como portavoz. Él actuó en representación de la institución para dar la cara ante los medios al tratarse de un caso de especial relevancia y que iba a generar cierta alarma social. Además, con esta situación se veía comprometida la universidad y como nos comentó la directora general de la dircom, él es una persona ya entrenada en comparecencias mediáticas y con un cargo superior en la comunidad universitaria.
- Satisfacer a la demanda de la opinión pública. La opinión pública en ese momento tenía tres posicionamientos ante la institución: la incriminación del catedrático, la defensa a las víctimas y la búsqueda de responsabilidades. Así pues, la estrategia discursiva de la rueda de prensa cumplió con esas demandas:
 - Lo primero, pedir perdón ante toda la sociedad. El rector, en nombre de toda la institución, asumió que se había cometido un hecho muy reprochable para alguien perteneciente a la comunidad universitaria y por ese motivo pidió disculpas.
 - En el discurso se evitó cualquier forma de mentira o el silencio, se optó por atender a los medios y proporcionarles información clara.
 - Buscar la credibilidad mediante un discurso honesto.
 - Comunicar con amplitud y desde una sola voz, la del rector para dar legitimidad a las declaraciones.

- La asunción de responsabilidades y el establecimiento de medidas cautelares para prohibir al catedrático la entrada en la Facultad de Ciencias de la Educación con el fin de proteger a las víctimas. Esta medida se vio ratificada con la orden de alejamiento que impuso el juez.
 - En ninguna información, tanto oficial como periodística aparecen los nombres o las iniciales de las víctimas. Esta fue una medida para la protección de su identidad.
 - Difusión de herramientas (los protocolos de prevención anti-acoso) para demostrar que esta situación no volvería a ocurrir en suelo universitario y si volvía a ocurrir ya tendrían un plan programado de cómo actuar.
- Colaboración entre equipos de comunicación. La gestión de la crisis se realizó desde el comité de crisis con la colaboración de la Dirección de comunicación. Los dos equipos se coordinaron para llevar a cabo las estrategias de resolución de la crisis y la gestión comunicativa de la misma.
 - También fue un acierto la emisión del comunicado oficial dirigido expresamente a la comunidad universitaria tras la comparecencia del rector con la intención de mostrar conciencia e implicación con todos sus miembros.
 - Un factor clave en la gestión fue la utilización de los medios de comunicación como altavoces, de esta manera se trasladó al público una visión determinada del conflicto, la asunción de responsabilidades y todos los mecanismos que se estaban realizando para solucionar la crisis.
 - La reunión de las víctimas con el rector a puerta cerrada fue todo un hito en el caso y contribuyó a mostrar responsabilidad y mejorar la imagen institucional.
 - Y, por último, el reconocimiento a las víctimas, una medida de reforzamiento de la institución para mostrar que la universidad aún no había olvidado lo ocurrido. Se galardonó a las tres mujeres con el Reconocimiento en Prevención de Riesgos Laborales.

Una vez analizados los puntos fuertes de esta gestión hemos podido comprobar la efectividad del mensaje de la US a través del estudio de nuestras gráficas de fuentes y favorabilidad y del análisis de los textos de opinión de estos dos periódicos comprobamos que la efectividad del mensaje de la US, en líneas generales, podemos afirmar que fue “correcta”, sin más. Es cierto que la Universidad de Sevilla no tuvo una crisis de reputación grave, o una repercusión económica llamativa, pero sí que se recuerda como un hecho más que puramente anecdótico.

En el análisis de las fuentes de información hemos corroborado que la sentencia judicial fue la fuente más usada y fiable del continuo flujo de informaciones que rodeó al caso. Esto sucede, lo primero porque es una fuente oficial y directa, y en segundo lugar porque los periodistas hoy día ya están muy acostumbrados a analizar sentencias judiciales (EREs Andalucía, caso Noós, caso Bárcenas, Pujol, Gürtel...) En la actualidad informativa, no solo los periodistas especializados en sucesos y tribunales analizan las sentencias.

También hemos observado en este análisis que las informaciones de la Dirección de Comunicación de la US ocupaban el tercer lugar en aparición en las noticias. Esto quiere decir que, a pesar de ser también información oficial y canal de comunicación, se entiende que esta información siempre va a estar dada desde una perspectiva institucional, y aunque sea información “necesaria” desde un punto de vista periodístico en la demanda de información, ésta no deja de estar algo “adulterada” y es necesario cruzar hechos.

No debemos olvidar que fue la agencia de noticias Europa Press la primera en publicar sobre el tema ya que fueron sus periodistas los que recibieron en primicia la sentencia. Ni que los dos medios analizados, a partir de este acontecimiento, empezaron a publicar noticias de otros casos de abusos en suelo universitario y estudios académicos avalando y reafirmando su discurso. Todo funcionaba como una estrategia para otorgar notoriedad, veracidad e importancia al caso.

9. CONCLUSIONES

Como conclusión principal corroboramos que la gestión de la crisis por parte de la Universidad de Sevilla fue correcta y esto se traduce en la favorabilidad de los medios con respecto a las actuaciones de la US en las informaciones publicadas.

1. Puesto que ya se conocía el origen del conflicto las actuaciones se realizaron con mayor eficacia. Por una parte, el comité de crisis trabajó en gestionar las medidas oportunas para resolver el problema y por la otra, el equipo de la Dirección de Comunicación supo controlar tanto la comunicación externa como la interna. La simbiosis entre estos dos equipos contribuyó a asegurar que el resto de la comunidad universitaria no se viera afectada por los hechos y para que lo consideraran como un “hecho aislado” dentro del suelo universitario. La coordinación de la Dirección de comunicación y el comité de crisis sirvió para realizar una gestión responsable y cotidiana de la comunicación destacando puntos como: definir los mensajes y trasladarlos al público a través de una sola voz, la del portavoz de la institución, actuar de forma rápida, trabajar con afirmaciones veraces y nunca esconder los hechos sucedidos y por supuesto asumir todas las consecuencias.

2. En cuanto a la reacción de los medios, observamos que hubo un continuo flujo de noticias, entre una y tres al día, en cuanto se publica la sentencia. Esto responde a la gravedad de que el hecho (el caso de acoso) se diera en suelo universitario, considerado como “templo de la sabiduría”.

3. Por otro lado, la gestión de la Universidad de Sevilla trató de mostrar que:
 - se preocuparon por el caso
 - desligarse del catedrático
 - reconocimiento a las víctimas a posteriori

Es verdad que la opinión pública con respecto al caso quedó dividida entre la opinión hacia la institución y la opinión hacia el catedrático. Se recibieron numerosas críticas, la mayoría en los artículos de opinión, aunque es cierto que frente a un caso así siempre va a haber críticas. Lo más favorable fue que la consecución de la sentencia inculpativa del catedrático se consideró como “un hito histórico” en la lucha a favor de la igualdad de género y que las medidas como la aprobación del Protocolo contra el acoso o el

reconocimiento a la “valentía” de las víctimas fueron acciones clave para “limpiar” la imagen de la institución desde la asunción de responsabilidades y la empatización con las víctimas. Con el posterior análisis de la crisis se llegó a un “aprendizaje” con el que enfrentarse a futuros conflictos.

Tras este estudio hemos comprobado que se puede salir medianamente bien parado de una crisis institucional sin un Plan de crisis redactado. Puede que la Universidad de Sevilla no contara, ni cuenta actualmente, con este documento oficial pero las medidas que llevaron a cabo eran propias de la gestión de crisis.

10. REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Sevilla, Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Aguilar, J. (15 enero, 2017) El poder del Abusador. Diario de Sevilla. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/opinion/articulos/poder-abusador_0_1099990504.html
- Briançon Messinger, M. (2007). La importancia de la gestión profesional de la imagen corporativa. Punto Cero, 12, 59-64.
- Díaz, J. C. L. (2010). Comunicación en la gestión de crisis (Vol. 160). Editorial UOC.
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 8(24), 116-131.
- Europa Press, Andalucía. (22 de marzo de 2011) Decenas de personas se concentran en la Facultad de Educación en apoyo a tres profesoras que han denunciado acoso. Europa Press.
- Informe del estado de la comunicación en España (2018) Dircom. Disponible en: <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>
- Fontecha, M (21 enero, 2017) Universidad y derecho de pernada. eldiario.es. Recuperado de https://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/Universidad-derecho-pernada_6_604099591.html
- Gallardo Vera, L., & Micaletto Belda, J. P. (2018). *HACIA UNA DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN SITUACIONES DE CRISIS*. Revista Observatório, 4(1), 437-465. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2018v4n1p437>
- Hernández, G. (2013) Investigando la comunicación en crisis. Isla-researchgate.net https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Vidal_Bonifaz/publication/267927486_Medios_y_crisis_una_nueva_vision_sobre_la_estrategia_de_respuesta/links/545d4fd90cf27487b44d4dd6/Medios-y-crisis-una-nueva-vision-sobre-la-estrategia-de-respuesta.pdf
- Junta de Personal y Comité de Empresa del PDI de la Universidad de Sevilla (13 enero, 2017) Declaración conjunta de la junta de PDI y comité de empresa PDI laboral de la universidad de Sevilla tras la condena por abusos sexuales en nuestra universidad, SAT. Recuperado de <http://sat.us.es/declaracion-conjunta-de-la-junta-de-pdi-y-comite-de-empresa-pdi-laboral-de-la-universidad-de-sevilla-tras-la-condena-por-abusos-sexuales-en-nuestra-universidad/>
- Lorente, M. (11 enero 2017) Machismo de birrete. Eldiario.es. Recuperado de https://www.eldiario.es/andalucia/desdeelsur/Machismo-birrete_6_600599938.html
- Mariño, M. V. (2007). Metodologías para el análisis de coberturas periodísticas en situaciones de crisis: Las estrategias de comunicación y el caso Prestige. In El riesgo en la sociedad de la información: II Jornadas sobre Gestión de Crisis, Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, 8 y 9 de noviembre de 2006 (pp. 187-209). Servizo de Publicacións.

- Martínez, A. A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, (32), 117-132
- Micaletto, J. P. Y Gallardo, L. (2015). La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. V, Nº 9, 89-110. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10161/5%20Micaletto316-1142-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montero, M. (18 noviembre, 2017) Me Too. Diario de Sevilla. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/opinion/articulos/Too_0_1192081355.html
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, (35), 83-93. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/view/74256>
- Muñoz, J. (15 enero 2017). Obscenidades en la Hispalense. *Diario de Sevilla* Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Obscenidades-Hispalense_0_1099990003.html
- Pérez Ávila, F., (22 de marzo de 2011) Tres profesoras denuncian por acoso sexual y laboral a un catedrático de la Hispalense, Diario de Sevilla.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997) Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis
- Piñuel Raigada, J. L. P. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Sociolinguistic Studies*, 3(1), 1-42.
- Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, (11), 212-234. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508714>
- Poyo, M. J. M. (2015). Comunicación y crisis: un plan estratégico (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid). <https://eprints.ucm.es/36040/1/T36709.pdf>
- Rojas Orduña, Octavio Isaac (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*. <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf>
- Rubio Ferreres, J. M (2009) Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting. *Gazeta de antropología*. Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G25_01JoseMaria_Rubio_Ferreres.html?affid=b521622dc42f
- Sánchez Calero, María Luisa (2003). Estructura del plan de crisis. *Revista Ámbitos*, (10), *Revista Andaluza de Comunicación*. [fecha de consulta 1 de octubre de 2019] <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/67472/Estructura%20del%20plan%20de%20crisis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saura, P., & Pérez, P. S. (2005). La Gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español: la referencia a Europa ya EE. UU.: el modelo ideal preventivo CICLE. *Univ Pontifica Comillas*. 30-45
- Severino Arce, R. G. (2016). Comunicación en la gestión de crisis ante el cambio digital: análisis del caso terremoto 8, 2 Iquique Chile, Abril 2014.

https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12245/TD_SEVERINO_ARCE_Rodrigo_Gabriel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres Romay, E. (2004). Las relaciones públicas en procesos de crisis, estrategia y aplicación: el caso de la comunicación institucional en la catástrofe del Prestige. In I Congreso Internacional de investigadores en Relaciones Públicas,[actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 17 y 18 de noviembre de 2004. María Teresa Otero Alvarado (coord.)(pp. 16).[Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Disponible en:
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/38981/Emma%20Torres%20Romay.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valencia, J. M. C., & Araújo, J. R. La comunicación de crisis. El caso del Prestige. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo.

Valles, M. (2010). Entrevistas cualitativas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vidal, F. (2013). Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta (pp. 146). ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): Investigando la Comunicación en Crisis. [En línea].
https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Vidal_Bonifaz/publication/267927486_Medios_y_crisis_una_nueva_vision_sobre_la_estrategia_de_respuesta/links/545d4fd90cf27487b44d4dd6/Medios-y-crisis-una-nueva-vision-sobre-la-estrategia-de-respuesta.pdf

Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., & Mínguez González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 24(1), 921-940.