

Fortaleciendo la confianza en tiempos de crisis. Un análisis de las estrategias de comunicación de la Universidad UPAO frente a la Covid-19

Strengthening trust in times of crisis. An analysis of the communication strategies of the UPAO University in the face of Covid-19

Luis Miguel Absi Flores¹ | [ORCID ID](#)

Universidad Privada Antenor Orrego, Perú

luis.miguel.absi@gmail.com

Francisco Arbaiza² | [ORCID ID](#)

Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, Perú

francisco.arbaiza@upc.edu.pe

Recepción: 19/09/2023 Revisión: 7/12/2023 Aceptación: 28/12/2023 Publicación: 29/12/2023

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.843>

Resumen

Este trabajo aborda la relevancia de la comunicación externa en universidades durante tiempos de crisis, específicamente en el contexto de la pandemia de la Covid-19. El estudio subraya cómo, en momentos donde la confianza de los públicos objetivos puede tambalearse, la comunicación adquiere un papel decisivo. A través de un diseño de investigación mixto, se combinó un enfoque cuantitativo y cualitativo, dando especial énfasis a un estudio de caso sobre la Universidad UPAO. Se adoptó un enfoque mixto que incluyó tanto metodologías cualitativas como cuantitativas. Participaron 18 docentes y 300 estudiantes de la UPAO, seleccionados a través de un muestreo intencional para proporcionar una perspectiva diversa. Se emplearon encuestas, análisis documental, entrevistas semiestructuradas, y se analizó la comunicación de la universidad a través de redes sociales y otros medios digitales. Los hallazgos revelaron que la estrategia de comunicación de la UPAO tuvo un impacto significativo en la confianza de los estudiantes y docentes. El 60% de los estudiantes y el 55% de los docentes reportaron un aumento en la confianza debido a la campaña comunicativa. Los canales digitales fueron efectivos en transmitir mensajes clave y generar confianza. Se destaca el papel instrumental de los mecanismos de comunicación externa para las instituciones de educación superior, particularmente cuando enfrentan desafíos que pueden comprometer su funcionamiento y reputación. La comunicación externa en universidades no solo es esencial en tiempos de crisis, sino que es una herramienta poderosa para cultivar y mantener la confianza de los stakeholders en cualquier contexto. Las estrategias comunicativas deben ser integradas y complementadas con otras acciones institucionales para maximizar su eficacia.

¹ Luis Miguel Absi Flores es profesor en la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0165-4298>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

² Francisco Arbaiza es profesor en la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas de Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0539-3184>.

Palabras clave: reputación, comunicación externa, COVID 19, universidad, confianza

Abstract

This work addresses the relevance of external communication in universities during times of crisis, specifically in the context of the Covid-19 pandemic that hit the entire world and due to which human beings, among other things, had to isolate themselves from the rest of people and radically change their customs and habits. The study carried out highlights how, in moments where the trust of the target audience can shake for reasons external to the institution, communication takes on a decisive role as long as it is worked strategically. Through a mixed research design, a quantitative and qualitative approach was combined, giving special emphasis to a case study on the Antenor Orrego Private University (UPAO) and the request for a return to face-to-face classes that the Peruvian government enacted after a long period of time in which people had to receive or teach their classes from their homes to avoid contagion by COVID 19. In the quantitative analysis, the survey tool was used and focused on measuring the impact and effectiveness of the strategies communicative measures developed by the university to generate confidence in students and teachers prior to returning to face-to-face classes and, thus, try to reduce the natural uncertainty that existed throughout the educational sector; On the other hand, in the qualitative analysis, the in-depth interview tool was used, which provided greater clarity and depth, exploring the perceptions of teachers, students and those responsible for the communication of the educational institution about the strategies implemented, which was expected. of them and the results obtained. The findings indicate that communication campaigns developed strategically, from the beginning, are crucial to building trust in stakeholders during periods of uncertainty and, in general, obtaining optimal results. In this sense, results could be found that showed how the communication strategy of the UPAO University had a positive impact on the generation of confidence in students and teachers through the use of media and communication tools, primarily digital, and a message that was spread without distortion throughout the campaign. The instrumental role of external communication processes is highlighted, based on holistic work, which directly helps higher education institutions to face challenges that require wide-ranging communication in a constant and appropriate manner, and thus collaborate. in not compromising the functioning and reputation of the organization both in times of uncertainty and in times of calm. It should be noted that, although there is a predominance of virtual tools, the use of analog or traditional means cannot be ruled out, since their usefulness is still more than current in many sectors. On the other hand, external communication in universities is not only essential in times of crisis or uncertainty, but it is a powerful tool to cultivate and maintain the trust of stakeholders in any context and in any period of time; For this, it is essential that it be complemented with other actions of the institution, which have the same purpose, and thus maximize its effectiveness. In this sense, communication should not work unilaterally or in isolation and should always align with what is required by the institution.

Keywords: reputation, external communication, COVID 19, university, trust.

Sumario

1. Introducción. 2. Marco teórico. 2.1. El rol de la comunicación corporativa en la construcción de la confianza. 3. Metodología. 3.1. Muestra. 3.2. Recolección de datos. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias

Summary

1. Introduction. 2. Theoretical frame. 2.1. The role of corporate communication in building trust. 3. Methodology. 3.1. Sample. 3.2. Data Collection. 4. Results. 5. Discussion and conclusions. 6. References

1. INTRODUCCIÓN

En la era contemporánea, marcada por la volatilidad y la incertidumbre, la comunicación efectiva emerge como una herramienta esencial para las instituciones educativas. La emergencia de la COVID-19 en 2020 alteró significativamente el entorno mundial teniendo como consecuencia una sociedad más dividida (Devlin et al. 2021). En el Perú, como en otros lugares, esta pandemia condujo a transformaciones sustanciales en diversos sectores, siendo la educación uno de los más impactados (Akbari & Pratomo, 2022). Las universidades, enfrentadas a restricciones de movilidad, tuvieron que innovar y adaptar rápidamente sus modelos pedagógicos (Álvarez et al., 2022). Aunque la Resolución Ministerial 015-2022-MINEDU sugirió un retorno paulatino a la enseñanza presencial en febrero de 2022, surgieron inquietudes relativas a la preparación y flexibilidad de las instituciones académicas (De Aguilera Moyano et al., 2010).

Desde un enfoque teórico, este estudio profundiza en los conceptos y herramientas clave de la comunicación externa y su relevancia en el contexto universitario (Costa et al., 2020; Covello, 2017), en una realidad donde las empresas, según el Institute for Public Relations (2020) no estaban preparadas comunicacionalmente para afrontar brotes de enfermedades. En el ámbito empírico, se enfatiza la dimensión estratégica de la comunicación, especialmente en contextos de incertidumbre (Castaño & Arias, 2021; Daymon & Holloway, 2010). Como caso ilustrativo, se examina meticulosamente la estrategia comunicativa de la Universidad Privada Antenor Orrego, destacando sus esfuerzos para fomentar la confianza entre el cuerpo docente y estudiantil, facilitando el retorno a la modalidad presencial tras un interludio prolongado de enseñanza a distancia en un clima aún reticente.

Este panorama subraya la imperiosa necesidad de articular estrategias de comunicación robustas que cimenten la confianza en el proceso de reincorporación académica (Argenti, 2014; Balmer & Greyser, 2006; Brennan & Merkl-Davies, 2018). La pregunta que guía este manuscrito es: ¿De qué manera una entidad educativa puede consolidar la confianza y minimizar la incertidumbre mediante una comunicación externa efectiva?

Este trabajo se adentra en este reto contemporáneo, indagando sobre la capacidad de las universidades para utilizar la comunicación como vehículo de confianza en épocas de adversidad. Mediante un enfoque teórico-práctico, este artículo pretende aportar al dominio de la comunicación institucional en el ámbito universitario, proponiendo perspectivas y sugerencias viables en diferentes escenarios. La respuesta a la cuestión planteada no solo esclarecerá la coyuntura presente, sino que también pavimentará el camino para investigaciones futuras en un campo en constante metamorfosis.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El rol de la comunicación corporativa en la construcción de la confianza

La creación de confianza entre las organizaciones y sus públicos de interés constituye un pilar esencial para el crecimiento organizacional. Según Vásquez Pailaqueo, Inostroza Naranjo y Acosta Antognoni (2021), la confianza se define como la expectativa de comportamiento fiable de una entidad sin requerir supervisión continua. Esta confianza, arraigada en experiencias anteriores, mitiga la incertidumbre ante riesgos (Buenaventura-Vera y Antonio Gudziol-Vidal, 2020).

En el ámbito empresarial, la confianza emerge de la responsabilidad corporativa y del valor añadido, lográndose mediante una congruencia entre planeación estratégica, liderazgo y principios organizacionales (Rehan y Qureshi, 2019). Castaño Ramírez y Arias Sánchez (2021) subrayan que la percepción y confianza que los públicos de interés tienen en una organización pueden determinar su sostenibilidad y éxito.

El entorno actual, marcado por desafíos como la pandemia y la sobrecarga informativa, exige una comunicación corporativa que priorice la claridad y eficiencia. Xifra (2020) propone técnicas basadas en mensajes concisos, lenguaje accesible y términos relevantes. La misión es simple, según Swift (2001): generar confianza en el proceso de interacción con *stakeholders* comprendiendo que la comunicación en momentos de incertidumbre ayuda a orientar e implementar planes (Kim, 2021).

Las comunicaciones eficaces, ya sean internas o externas, son vehículos para ganar la lealtad y el respaldo de los interlocutores (Tsybalenko et al., 2020). Estas comunicaciones, según Campos (2007) y Spoladore, Geri y Wildmann (2022), no solo deben ser estratégicas, sino también versátiles, adaptándose a distintos medios y contextos, y dirigidas a establecer y consolidar relaciones con sus públicos de interés. Relacionarse con los públicos objetivo se convierte en una necesidad y, por lo tanto, el uso de la comunicación como herramienta empresarial se vuelve una prioridad (Marín y Gómez, 2021).

El propósito de la comunicación corporativa es proporcionar información, influir en las audiencias o entablar un diálogo (Baue et al., 2018) y en una etapa de emergencia, es fundamental garantizar que los públicos no solo escuchen, sino también retengan los mensajes emitidos, y la clave está en la repetición del mensaje (Guo y Cannella, 2021).

Para ello, la comunicación externa cuenta con diversas herramientas, no limitándose únicamente al uso de notas de prensa o la ejecución de campañas publicitarias (Moreno et al., 2017). La comunicación en línea a través de las redes sociales es una función que se espera siga desarrollándose en el futuro cercano (Costa et al., 2020), ya que aumentan la eficacia de la comunicación (Brennan y Merkl-Davies, 2018). El uso de las redes sociales genera una mayor cercanía con los públicos de interés de manera global, rápida, directa y a un menor costo (Atarama y Vega, 2020).

En el terreno universitario, esta comunicación corporativa adquiere matices específicos. Las universidades, como argumentan Casamayor y Fajardo (2015) y Trelles (2002), deben reflejar su identidad organizacional en su estrategia comunicativa. La construcción de confianza entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y sus diversos públicos implica entender y atender

sus necesidades específicas, además de promover un comportamiento ético integral (Marundala y Rojas, 2019).

Las universidades contemporáneas han adoptado una diversidad de herramientas para comunicarse, incluyendo medios tradicionales y digitales, y apoyándose en tácticas de marketing, relaciones públicas y publicidad. La era digital, especialmente acentuada por la reciente pandemia, ha elevado la relevancia de plataformas en línea y análisis de datos para personalizar y optimizar la comunicación (Akbari & Pratomo, 2022).

Estas herramientas incluyen blogs, notas de prensa, comunicados, vídeos, revistas internas, informes anuales, redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y YouTube (Reina et al., 2012). Además, utilizan sitios web como intranets o campus virtuales (Paniagua et al., 2012). También recurren al marketing, las relaciones públicas y la publicidad para difundir sus mensajes (Rodrich, 2011; Casamayor y Fajardo, 2015). La comunicación en línea a través de plataformas de acceso abierto también es esencial para que los estudiantes actuales y potenciales puedan analizar las instituciones y tomar decisiones informadas (Segura et al., 2021).

En suma, una comunicación corporativa estratégica es imperativa para cultivar confianza y disipar incertidumbres entre los públicos de interés de las instituciones universitarias. Esta tarea, en un mundo cada vez más digitalizado, requiere una combinación sagaz de herramientas tradicionales y digitales que deben ser actualizadas constantemente para equiparar a un ritmo vertiginoso de la sociedad (Eriksson, 2018).

3. METODOLOGÍA

Este estudio adoptó un enfoque de estudio de caso para investigar en profundidad las experiencias y percepciones relativas a la comunicación externa postcrisis. Según Yin (2011), el estudio de caso es una herramienta versátil que facilita un análisis exhaustivo y contextualizado de una entidad o situación particular. Para aportar mayor profundidad al análisis, se incorporó un componente cuantitativo, que proporcionó una perspectiva adicional a las observaciones cualitativas realizadas.

Se optó por un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral de la efectividad de las estrategias de comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) durante la transición a la modalidad presencial post-pandemia.

Con la metodología cualitativa se buscó la oportunidad única para capturar las sutilezas y matices de las vivencias individuales en relación con la estrategia de comunicación externa (Graneheim y Lundman, 2004) y con la metodología cuantitativa se procuró asegurar una interpretación holística al evidenciar tendencias y patrones en el conjunto de datos.

El "estudio de caso" se seleccionó por su capacidad para capturar experiencias individuales y ofrecer *insights* detallados sobre situaciones complejas, como lo es la comunicación corporativa postcrisis. Esta metodología, en el contexto actual, resulta fundamental para comprender cómo se articulan procesos de confianza y reducción de la incertidumbre en entidades educativas tras eventos disruptivos.

3.1 Muestra

Para asegurar la relevancia y la representatividad de los datos, establecimos criterios de elegibilidad específicos para los participantes. Los estudiantes debían haber completado al menos un ciclo académico en modalidad presencial antes de la pandemia, garantizando así que tuvieran experiencia previa con los canales de comunicación tradicionales de la universidad. Para los docentes, el criterio fue tener al menos un año de experiencia docente en la UPAO, asegurando familiaridad con las estrategias de comunicación institucionales antes y durante la pandemia.

La muestra estuvo compuesta por 18 docentes y 300 estudiantes de la UPAO, seleccionados a través de un muestreo intencional. Este muestreo buscó incluir una amplia gama de disciplinas y programas académicos para reflejar la diversidad de la comunidad universitaria. Entre los estudiantes, se buscó una representación equitativa de diferentes niveles académicos y programas de estudio. Los docentes fueron seleccionados de una variedad de facultades, buscando incluir tanto a aquellos con enfoques de enseñanza más tradicionales como a los que empleaban métodos innovadores.

3.2 Recolección de Datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante encuestas, análisis documental, y entrevistas semiestructuradas. Además, se realizó un análisis exhaustivo de las comunicaciones de la universidad a través de redes sociales y otros medios digitales para complementar y corroborar los hallazgos obtenidos a través de encuestas y entrevistas.

En este sentido, se revisó el trabajo desarrollado en la red social Facebook e Instagram, los artículos publicados en su página web y *landing page*, las notas de prensa aparecidas en los medios de comunicación, los comunicados y los mails enviados. A su vez, se analizaron las activaciones realizadas por la institución

Las entrevistas semiestructuradas a figuras clave dentro de la universidad para discernir la perspectiva interna sobre las tácticas comunicativas desplegadas fueron determinantes. La saturación de datos se evidenció cuando las respuestas comenzaron a converger en temas recurrentes.

Para garantizar rigurosidad en el proceso de investigación, se implementaron estrategias clave, entre ellas el muestreo teórico y la triangulación. El muestreo teórico se centró en la identificación de participantes que proporcionaran *insights* críticos y relevantes al estudio, seleccionando individuos cuyas experiencias y perspectivas aportaran significativamente a la comprensión del tema investigado. Por otro lado, la triangulación consistió en el uso combinado de diversas fuentes y técnicas de recopilación de datos. Esta aproximación permitió asegurar una comprensión multifacética del fenómeno estudiado, al integrar y comparar información de diferentes orígenes y métodos.

El intervalo considerado para el análisis documental y entrevistas fue de enero a abril de 2022. Las encuestas, diseñadas se administraron con estricta adhesión a principios éticos, garantizando el anonimato y la participación voluntaria de los sujetos.

Los datos se sometieron a un análisis temático. Las iteraciones de lectura y codificación permitieron la emergencia de patrones y relaciones, culminando en la conceptualización de un marco temático que reflejó los hallazgos clave.

4. RESULTADOS

En la investigación desarrollada, que incluyó el uso de entrevistas a profundidad y análisis documental, se determinó que los objetivos de la comunicación externa de la universidad se centraron en dos aspectos principales. En primer lugar, se buscó recuperar la confianza de los alumnos y docentes para garantizar su retorno seguro a las aulas en abril de 2022. Este enfoque estuvo orientado a reestablecer un ambiente de seguridad y normalidad que había sido alterado por la pandemia. En segundo lugar, la universidad se propuso incentivar activamente a los alumnos para que desearan volver a las clases presenciales en el mismo mes. Esta estrategia tenía como fin motivar y generar entusiasmo entre los estudiantes sobre la experiencia educativa en el campus, subrayando la importancia y el valor de la interacción directa y el aprendizaje en persona.

De la misma manera, el análisis reveló que el mensaje predominante de la campaña de la universidad fue "retorno progresivo, seguro y feliz al campus". La estrategia se dividió en tres etapas, cada una con un enfoque específico. Durante la primera etapa, que se desarrolló entre agosto y diciembre de 2021, la universidad inició la comunicación con el objetivo de informar a alumnos y docentes sobre la preparación para un futuro retorno a clases.

La segunda etapa, que comenzó en enero de 2022 y se extendió hasta marzo del mismo año, se centró en el mensaje del retorno progresivo y seguro. Durante este período, se enfatizó la seguridad de los públicos y se generó confianza mostrando las acciones que la universidad estaba implementando. La Jefa de Imagen de la Institución destacó la importancia de obtener información adicional en esta fase. La comunicación se enfocó en el ámbito digital, mostrando a alumnos y docentes de diversas facultades regresando al campus de manera segura, y se difundieron estas actividades en medios de prensa. También se brindaron pautas detalladas a docentes y estudiantes sobre cómo sería el retorno a las aulas en las próximas semanas.

Finalmente, en la tercera etapa, que duró 20 días a partir del 1 de abril, se lanzó la campaña "volvemos a UPAO". En esta fase, la universidad intensificó su comunicación de manera integral y constante en todos los niveles, siguiendo la estrategia inicialmente planteada. Durante este período, se observó un aumento en la frecuencia de las publicaciones.

A raíz de lo investigado, se puede señalar que durante estas etapas, la UPAO implementó un plan de medios en colaboración con la prensa, enfocado en las ciudades de Piura y Trujillo. Este plan incluyó el envío de dos notas de prensa clave. La primera, en enero, tuvo como objetivo principal generar confianza entre la audiencia, resaltando la apertura de aulas para talleres de verano. La segunda, enviada en abril, se enfocó en comunicar el reinicio progresivo de las clases presenciales, manteniéndose alineada con la estrategia y el mensaje central previamente establecido. Estas publicaciones lograron un alcance significativo, llegando a más de un millón de personas, y recibieron una respuesta positiva de la comunidad.

La comunicación en redes sociales se enfocó primordialmente en Facebook e Instagram. En Facebook, se notó un incremento en la frecuencia de publicaciones acerca del retorno progresivo a clases en abril, coincidiendo con el comienzo del período lectivo. Entre el 1 de enero y el 30 de marzo de 2022, hubo solo una publicación en febrero. Sin embargo, del 1 al

20 de abril, se efectuaron 11 publicaciones centradas en el retorno seguro a las aulas, enfatizando las medidas de bioseguridad y la importancia de restaurar la confianza de los estudiantes para el regreso. Estas publicaciones, compuestas principalmente por fotos y videos informativos, lograron una considerable interacción: fueron compartidas aproximadamente 250 veces, generaron más de 850 comentarios, en su mayoría positivos, y acumularon más de 3 mil "me gusta".

En Instagram, se adoptó una estrategia similar a la de Facebook, pero con un mayor énfasis en historias y *reels* producidos por la institución. El contenido en esta plataforma mantuvo coherencia con la estrategia comunicativa general.

Además, se diseñó una *landing page* específica para el retorno a las clases y se elaboraron notas informativas en el sitio web de la universidad. Estas notas destacaban la información sobre los cursos presenciales, subrayando el éxito del retorno en febrero y marzo, y cubrían otros temas pertinentes. Se lanzaron dos notas informativas, actualizándose periódicamente con nueva información, aunque sin seguir un cronograma fijo.

Respecto al correo electrónico, se emplearon comunicaciones diferenciadas para docentes y estudiantes, adaptando los mensajes a cada grupo para asegurar la eficacia y relevancia de la información proporcionada.

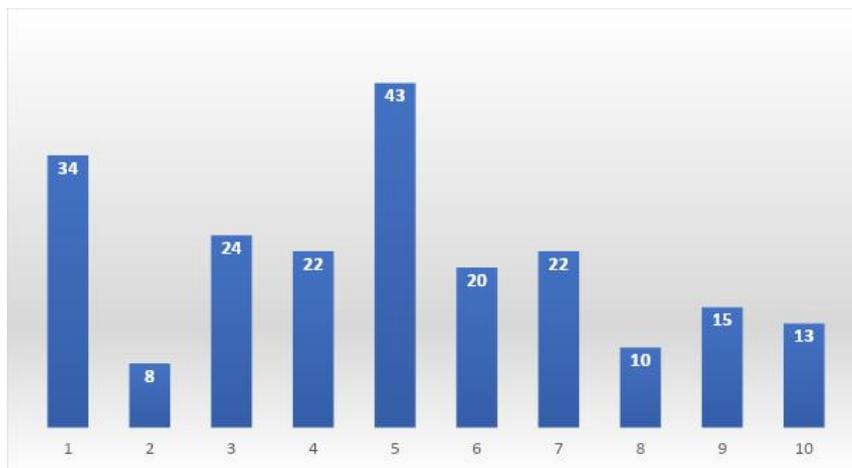
Finalmente, las autoridades de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) desempeñaron un rol activo en el campus al inicio de las clases, brindando una cálida bienvenida y aclarando dudas a estudiantes y docentes. Su presencia física y disposición para interactuar directamente con la comunidad universitaria reafirmaron su compromiso con el plan de retorno seguro implementado. Además, se realizaron diversas activaciones dentro del campus para recibir a los alumnos. Aunque estas acciones tuvieron lugar con los alumnos ya en las aulas, es relevante destacarlas, dado que contribuyeron significativamente a fortalecer la reputación y la confianza en la universidad a largo plazo.

En lo que respecta a los resultados obtenidos de las encuestas, se evidenció que una campaña de comunicación efectiva como la desarrollada puede ser instrumental en generar confianza en los públicos objetivo durante periodos de incertidumbre. Específicamente, los resultados mostraron que el 60% de los estudiantes que recibieron información detallada sobre el retorno seguro a clases experimentaron un aumento en su confianza gracias a la campaña de comunicación.

Al analizar los datos comparativos entre la figura 1 y la figura 2, se observa una notable diferencia en los niveles de confianza. En la figura 1, la mayoría de los encuestados reportaron niveles más bajos de confianza (del número 1 al número 5). Sin embargo, tras recibir la comunicación de la campaña de la UPAO, en la figura 2 se aprecian valores significativamente más altos de confianza (del número 6 al número 10). Este cambio refleja el impacto positivo y medible de las estrategias de comunicación implementadas por la universidad.

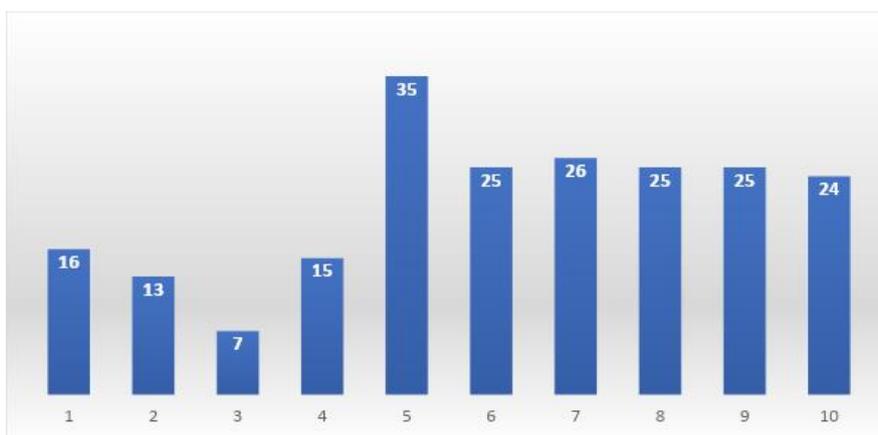
A continuación, se presenta el cuadro comparativo que ilustra los niveles de confianza de los estudiantes antes y después de recibir la comunicación por parte de la universidad:

Figura 1. ¿Cuánta confianza sentías sobre el retorno a clases presenciales ANTES de recibir información de las medidas de bioseguridad que la UPAO estaba implementando para evitar contagios de Covid 19?



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. ¿Cuánta confianza sentías sobre el retorno a clases presenciales DESPUES de recibir información de las medidas de bioseguridad que la UPAO estaba implementando para evitar contagios de Covid 19?



Fuente: Elaboración propia.

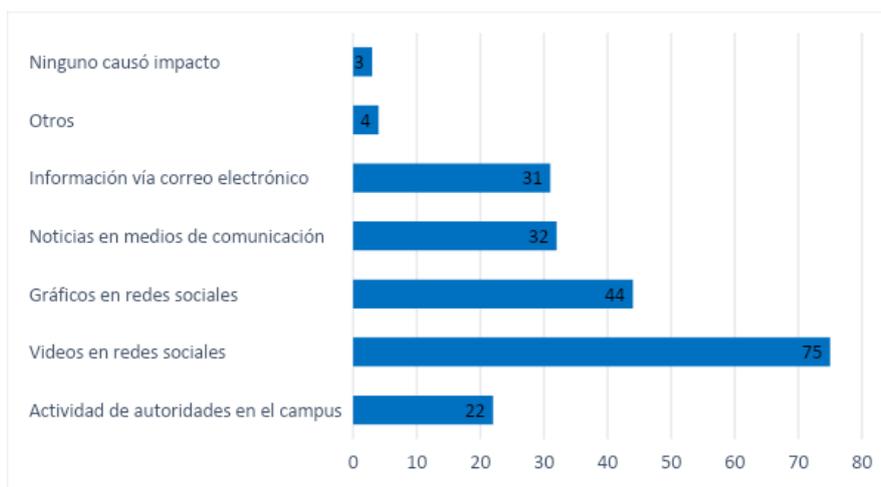
Por otro lado, dentro del porcentaje de alumnos que recibieron información, destacaron las herramientas que tuvieron un mayor impacto en la generación de confianza. En primer lugar, se encuentran los videos en redes sociales, los cuales fueron mencionados por el 44% de los encuestados. Seguidamente, se encuentran los gráficos en redes sociales, con un 28% de menciones. Asimismo, las noticias en medios de comunicación y la información vía correo electrónico obtuvieron el mismo porcentaje de menciones, con un 21% cada una.

Finalmente, se destaca que el 71% de los alumnos afirmó que la información proporcionada por la UPAO sobre los protocolos de bioseguridad fue clara, lo cual contribuye al logro de los objetivos establecidos tanto en el ámbito de la comunicación como en el empresarial. En este sentido, la importancia y el proceso de búsqueda de la claridad del mensaje son aspectos destacados por Covello (2017) quien señala que se dispone de tan solo 9 segundos para captar

por completo los mensajes, sin distracciones y para que sean comprensibles. Además, para lograr esta comprensión, el mensaje debe redactarse a un nivel inferior al promedio educativo de las personas que lo reciben, especialmente en situaciones de crisis o incertidumbre.

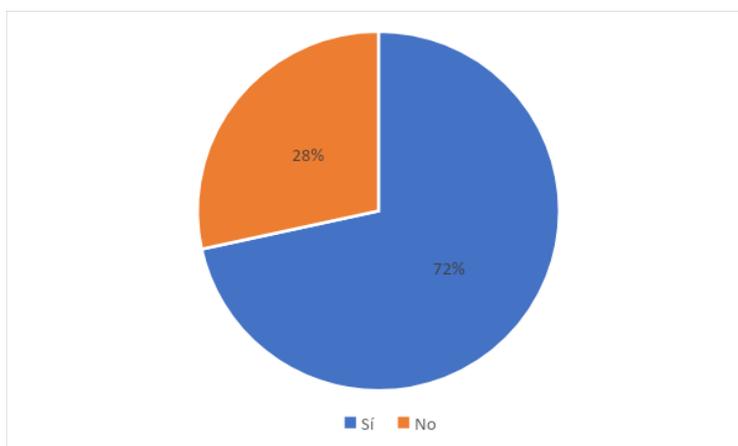
La capacidad de transmitir mensajes de manera clara y concisa se convierte en un factor determinante para que los receptores comprendan y sigan adecuadamente las indicaciones brindadas.

Figura 3. ¿Qué herramientas de comunicación utilizadas por la UPAO tuvo más impacto en ti sobre temas de bioseguridad para el retorno a clases presenciales?



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Fue clara la información brindada por la UPAO sobre los protocolos de bioseguridad que se estaban implementando para el retorno a las clases presenciales

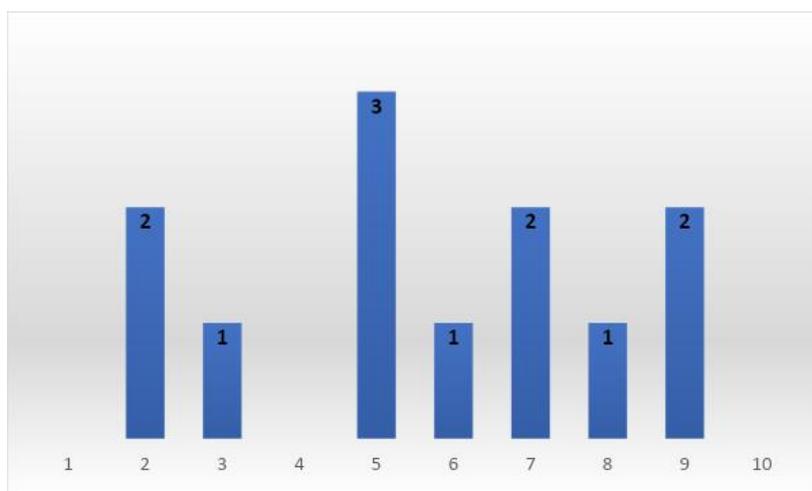


Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a las encuestas dirigidas a los docentes, los datos recolectados revelaron una tendencia igualmente positiva. Se encontró que el 55% de los profesores experimentaron un incremento en su nivel de confianza a raíz de la campaña de comunicación implementada por la universidad, la cual tenía como objetivo promover el retorno seguro a las clases presenciales.

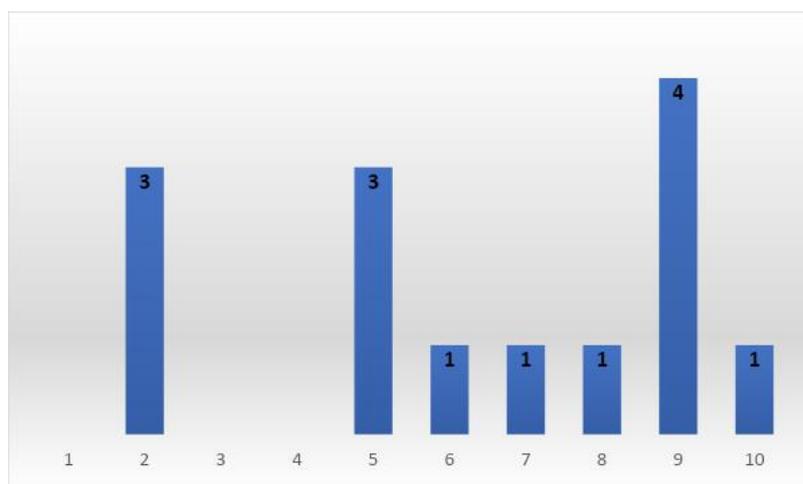
Un análisis detallado de la figura 5 ilustra que, inicialmente, un porcentaje considerable de los docentes encuestados reportó niveles más bajos de confianza, situándose entre el 1 y el 5 en la escala propuesta. Sin embargo, tras la exposición a la campaña comunicativa, como se evidencia en la figura 6, se observa un marcado incremento en los niveles de confianza, con la mayoría de los encuestados registrando valores entre el 6 y el 10. Estos hallazgos subrayan el efecto significativo y positivo que la campaña de comunicación tuvo en la percepción de confianza de los docentes.

Figura 5. ¿Cuanta confianza sentías sobre el retorno a clases presenciales ANTES de recibir información de las medidas de bioseguridad que la UPAO estaba implementando para evitar contagios de Covid 19?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. ¿Cuánta confianza sentías sobre el retorno a clases presenciales DESPUES de recibir información de las medidas de bioseguridad que la UPAO estaba implementando para evitar contagios de Covid 19?



Fuente: Elaboración propia.

En términos de las herramientas comunicativas más efectivas, los análisis indican que el correo electrónico fue el canal que generó el mayor grado de confianza entre los docentes, con un 75% de preferencia, seguido por los videos en redes sociales con un 17%. Estos hallazgos

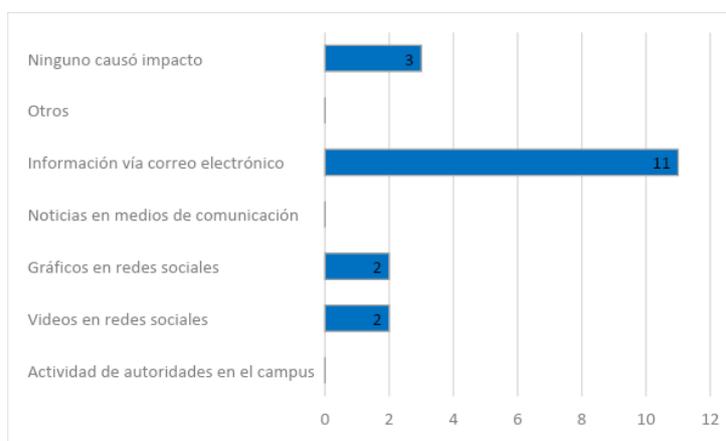
resaltan la importancia primordial de los canales digitales en la transmisión de información que potencialmente genera confianza en el contexto institucional, siempre que su gestión sea adecuada. En este estudio en particular, la administración eficiente de estas herramientas digitales se reflejó positivamente en los resultados obtenidos.

El correo electrónico emergió como el medio preferido entre los docentes debido a la formalidad y la profundidad de la información que se puede transmitir a través de este canal. Proporcionó una plataforma para presentar detalles y explicaciones exhaustivas, contribuyendo significativamente a la construcción de confianza en el cuerpo docente. Además, esta herramienta facilitó una comunicación directa y personalizada, permitiendo un intercambio eficiente de información y la resolución de consultas de manera más efectiva.

Por otro lado, los videos en redes sociales también desempeñaron un rol importante en la generación de confianza. Estos recursos visuales ofrecieron una manera dinámica y atractiva de comunicar mensajes, captando la atención de los docentes y proporcionando información de una forma visual y práctica.

Finalmente, cabe destacar que el 75% de los docentes afirmó que la información proporcionada por la UPAO acerca de los protocolos de bioseguridad fue clara y comprensible. Este aspecto fue crucial para cumplir con los objetivos establecidos tanto a nivel institucional como comunicacional.

Figura 7. ¿Qué herramientas de comunicación utilizadas por la UPAO tuvo más impacto en ti sobre temas de bioseguridad para el retorno a clases presenciales?



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados empíricos permiten destacar de manera concluyente la importancia crítica de la comunicación en la generación de confianza, una noción que encuentra eco en la literatura existente. En particular, esta idea se alinea con los planteamientos de Swift (2001), quien enfatiza que el objetivo principal de la comunicación corporativa es cultivar confianza en los *stakeholders*. Este estudio refuerza esa perspectiva, demostrando con datos concretos cómo estrategias comunicativas efectivas pueden influir positivamente en la percepción de seguridad y confiabilidad entre los miembros de una institución educativa.

Esta investigación, por tanto, no solo respalda teorías previas en el campo de la comunicación corporativa, sino que también aporta evidencia empírica que subraya la relevancia de una comunicación bien planificada y ejecutada en contextos institucionales. El estudio corrobora

que las tácticas de comunicación adecuadas no solo informan y educan, sino que también juegan un papel fundamental en el fortalecimiento de las relaciones entre la institución y sus diversos grupos de interés, especialmente en momentos de transición o crisis.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación pone en relieve el papel crucial de la comunicación externa en las instituciones de educación superior. Según las observaciones de Marundala y Rojas (2019), un diseño comunicativo eficiente tiene el poder de consolidar la confianza entre universidades y sus públicos claves. En consonancia, Swift (2001) sugiere que un sistema comunicativo bien estructurado tiene potencial para mitigar la incertidumbre existente. Nuestros datos cuantitativos respaldan esta perspectiva, demostrando que una adecuada comunicación externa está asociada a un incremento en la confianza de los stakeholders con respecto al regreso a la modalidad presencial.

Los hallazgos de este estudio refuerzan la teoría de que la comunicación externa efectiva en las universidades es fundamental para construir y mantener la confianza durante tiempos de crisis. Conforme a autores como Rodrich (2011) y De Aguilera Moyano et al. (2010), el enfoque estratégico y bidireccional de la comunicación, como se evidenció en la Universidad UPAO, es crucial para mitigar la incertidumbre y mantener un vínculo sólido con los stakeholders. Este estudio amplía dichas teorías, demostrando cómo las herramientas digitales, en particular, pueden ser empleadas de manera efectiva para fortalecer la confianza en el contexto educativo afectado por la pandemia.

La efectividad de la comunicación durante la crisis en la Universidad UPAO también puede ser vista a través del prisma de la teoría de comunicación organizacional. Según los principios establecidos por autores como Grunig y Hunt (1984), la comunicación bidireccional simétrica, que promueve el intercambio y la retroalimentación, es esencial para las relaciones organizacionales exitosas. La Universidad UPAO, al implementar una estrategia comunicativa que fomentó la interacción y el diálogo con los estudiantes y el personal, aplicó efectivamente estos principios, asegurando así que las necesidades y preocupaciones de sus stakeholders fueran comprendidas y abordadas de manera efectiva.

Además, los resultados de este estudio se alinean con las teorías de comunicación en tiempos de crisis descritas por autores como Coombs (2007) y Benoit (1995), quienes subrayan la importancia de una comunicación clara y transparente para gestionar la percepción pública durante las crisis. La estrategia de comunicación de la Universidad UPAO ilustra la práctica de estas teorías, particularmente en la manera en que manejaron la información y la incertidumbre.

Este estudio coincide con la literatura existente al identificar una tendencia ascendente en la comunicación digital dentro del ámbito académico (Peruta y Shields, 2016; Ladogina et al., 2020; Valerio et al., 2020). Estos investigadores destacan la prevalencia de Facebook como el canal digital principal entre las universidades, una tendencia que la Universidad UPAO ha seguido con éxito, como se demuestra en la Figura 3, que muestra un alcance y engagement significativos en sus comunicaciones.

Además, aunque los resultados digitales de la UPAO son prometedores, es crucial recalcar la importancia de adoptar una perspectiva comunicativa integral, a menudo descrita como '360 grados', en el contexto universitario. Los datos de la UPAO sugieren que el empleo de una

variedad más amplia de canales podría haber reforzado el impacto de su estrategia comunicativa. Esta hipótesis se apoya en las respuestas recogidas en nuestras encuestas y en la literatura, que subraya la importancia del uso combinado de herramientas análogas y digitales (Reina et al., 2012).

Es relevante destacar la importancia de implementar estrategias comunicativas en momentos oportunos para lograr resultados efectivos a corto y largo plazo. La UPAO inició su estrategia comunicativa nueve meses antes del retorno a clases, intensificando sus esfuerzos en los últimos tres meses.

Finalmente, es necesario reconocer algunas limitaciones metodológicas de este estudio. La temporalidad del estudio y el enfoque en estudiantes de distintas sedes universitarias pueden haber introducido sesgos en las percepciones y hallazgos. A pesar de esto, este trabajo proporciona una base sólida y un marco de referencia valioso para futuras investigaciones sobre la comunicación externa en instituciones de educación superior y la interacción digital en entornos académicos.

Como conclusión se puede señalar que en tiempos de crisis como el experimentado durante la pandemia de la COVID-19, este estudio resalta el papel crucial de una comunicación externa bien planificada y ejecutada en las universidades durante crisis como la pandemia de COVID-19. Los hallazgos enfatizan que una estrategia comunicativa efectiva y holística es fundamental para construir y mantener la confianza entre los *stakeholders*, lo cual es esencial para el funcionamiento óptimo y la reputación de las instituciones educativas. A medida que el mundo se adapta a la nueva normalidad post-pandemia, estos aprendizajes ofrecen valiosas lecciones para las universidades a nivel global.

Durante este período de incertidumbre, el vínculo entre una comunicación efectiva y la confianza de los grupos de interés se hizo aún más evidente, siendo un pilar para mantener conectada a la comunidad educativa. Además, el estudio muestra una marcada tendencia hacia la comunicación digital, con plataformas como Facebook y herramientas como el correo electrónico emergiendo como medios primordiales debido a su alcance y funcionalidad, especialmente en universidades emblemáticas como la UPAO.

A pesar de la clara inclinación hacia la digitalización, en medio de la crisis, es imperativo que las universidades mantengan un enfoque comunicativo integral. Las estrategias de comunicación deben ser inclusivas y resilientes, considerando a todos los públicos, incluso aquellos con limitado acceso o familiaridad digital. La respuesta altamente positiva y el compromiso mostrado por la audiencia en las redes sociales subrayan que una comunicación bien articulada y coherente puede ser un bálsamo durante tiempos de crisis. No obstante, para maximizar el impacto de estas estrategias comunicativas, estas deben estar interconectadas con otras áreas de la organización, asegurando así que en tiempos de turbulencia, las universidades puedan seguir siendo un faro de confianza, orientación y estabilidad para su comunidad.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio. La investigación se centró en la comunicación externa de universidades específicas y sus herramientas digitales predominantes. Además, el acceso limitado y las restricciones de tiempo para interactuar con estudiantes de diferentes sedes presentaron desafíos. Estas limitaciones brindan oportunidades para futuras investigaciones que podrían explorar en mayor profundidad otros

aspectos de la comunicación universitaria y cómo interactúan diferentes grupos de interés en la co-creación de contenido.

5. REFERENCIAS

Akbari, T. T., & Pratomo, R. R. (2022). Higher education digital transformation implementation in Indonesia during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 10(1), 52-65. <https://doi.org/10.24198/jkk.v10i1.38052>

Álvarez, N., Corcuera, A., Martín, D. & Muñoz, A. (2022). *Educación: la carrera por captar alumnos*. Ideas LLC. <https://acortar.link/bsC1S8>

Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. McGraw-Hill Education.

Atarama-Rojas, T., & Vega-Foelsche, D. (2020). Comunicación corporativa y branded content en Facebook: un estudio de las cuentas oficiales de las universidades peruanas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 37–53. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A3>

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40, 730-741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>

Baue, B. & Murningham, M. (2011). The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology. *The Journal of Corporate Citizenship*, 41, 27–49. <http://www.istor.org/stable/jcorpcti.41.27>

Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89. <https://acortar.link/RBB2bB>

Brennan, NM & Merkl-Davies, DM (2018). Do firms effectively communicate with financial stakeholders? A conceptual model of corporate communication in a capital market context. *Accounting and Business Research*, 48 (5), 553-577. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470143>

Buenaventura-Vera, G., & Antonio Gudziol-Vidal, J. (2020). Trust as a mechanism to improve organizational performance. *Cuadernos de Administración*, 36(66), 53–63. <https://doi.upc.elogim.com/10.25100/cdea.v36i66.7897>

Campos Villegas, M.C. (2007). *Comunicación empresarial Plan estratégico como herramienta gerencial*. ECOE.

Casamayor, A. & Fajardo, M. (2015). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*, (92), 1-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036018>

Castaño Ramírez, A. D., & Arias Sánchez, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Universidad & Empresa*, 23(40), 1–25. <https://doi.upc.elogim.com/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10, 163-176. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Costa, C., Túñen, J. & Míguez, M (2020). Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias. *Estudio sobre el mensaje periodístico*. 26 (3), 927-938. <https://doi.org/10.5209/esmp.66244>
- Covello, V. [Pacastcms] (2017). Communication Skills for Public Information Officers (PIOs) in Risk and Crisis Situations. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VcjsF5P4fbA&t=3s>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- De Aguilera Moyano, M., Batlle, P. F., & Fernández, A. B. (2010). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 90-124. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248>
- Devlin, K., Fagan, M., & Connaughton, A. (23 de junio de 2021) People in Advanced Economies Say Their Society Is More Divided Than Before Pandemic. *Pew Research Center*. <https://acortar.link/IIHNjH>
- Eriksson, M. (2018). Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 526–551. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1510405>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>.
- Guo, W., & Cannella Jr, A. A. (2021). No Need to Know It All: Implications of COVID-19 for Corporate Communication Research. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1421- 1425. <https://doi.org/10.1111/joms.12705>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Wilson.
- Institute for Public Relations (2020). *Covid 19: How Business Are Handling The Crisis*. <https://instituteforpr.org/coronavirus-covid-19-comms-report/>
- Kim, K. (2021). Dynamic capabilities: Strategies and tactics for leaders engaging in crisis communication. *Public Relations Journal*, 14(1), 1-16. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Kim-PRJ-14.1.pdf>
- Ladogina, A., Samoylenko, I., Golovina, V., Razina, N., y Petushkova, E. (2020). Communication effectiveness in social networks of leading universities. *Diálogo*. 43, 35-50. <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i43.6497>.

Marín Dueñas, P. P., & Gómez Carmona, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *Ciriec España*, 101, 193-225. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.17638>

Marulanda, N. & Rojas, M. (2019). Ethics in Higher Education Institutions to Build Trusting Relationships with Stakeholders. *Información tecnológica*, 30 (3), 269-276. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300269>

Moreno, Á.; Molleda, J.C.; Athaydes, A.; Suárez, A. M.; Herrera, M. & Álvarez, A. (2017) *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatization, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. EUPRERA, DIRCOM. <https://bit.ly/3pgxZWH>.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.

Paniagua, F., Gómez, B. & Fernández, M. (2012). La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 691- 701. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/34460/>.

Peruta, A. & Shields, A. (2017). Redes sociales en la educación superior: comprender cómo los colegios y universidades usan Facebook. *Revista de marketing para la educación superior*. 27(1), 131–143. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1212451>

Rehan, M. H., & Qureshi, Q. A. (2019). Impacto de la responsabilidad social corporativa en la lealtad de los clientes: el papel mediador de la confianza de los clientes. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–23. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v29i1.1862>.

Reina Estévez, J., Fernández Castillo, I., & Noguer Jiménez, Á. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (4), 123-144. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-06-123-144>

Rodrich, R. (2011). *La Gestión de la Comunicación Institucional en la Educación Superior: una propuesta para su organización y buenas prácticas*. (Tesis inédita de doctorado), Universidad de Navarra.

Segura-Mariño, A. G., Fernández-Sande, M., & Paniagua-Rojano, F. J. (2021). Percepción de estudiantes sobre la comunicación institucional universitaria. *Cuadernos.info*, 50, 299–322. <https://doi.org/10.7764/cdi.50.27617>

Spoladore, D., Geri, M., & Widmann, V. (2023). Strategic Communication in a Transnational Project—The Interreg Alpine Space Project HEALPS2. In: Spoladore, D., Pessot, E., Sacco, M. (eds) *Digital and Strategic Innovation for Alpine Health Tourism*. *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology* (pp.117-127). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15457-7_8

Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16-26. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208>

Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para la gestión de comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de La Habana.

Tsymbalenko, Y., Oltarzhevskiy, D., Horodenko, L. & Oltarzhevskaya, O (2020). The role of company's top officials in corporate communications. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 255-267. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.22)

Valerio, G., Herrera, D., y Madero, S. (2020). Analysis of the presence of most best-ranked universities on social networking sites. *Informatics*. 7(1), <https://doi.org/10.3390/informatics7010009>.

Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (5), 367-370. <https://doi.org/10.1108/10610420910981846>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de La Información*, 29(2), 1-18. <https://doi.upc.elogim.com/10.3145/epi.2020.mar.20>

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.