



## I. INFORMACIÓN GENERAL

<b>CURSO</b>	:	Gestión de Crisis y Formación de voceros
<b>CÓDIGO</b>	:	IM12
<b>CICLO</b>	:	201901
<b>CUERPO ACADÉMICO</b>	:	<b>Ibargüen Isayama, Cesar Roman</b> <b>Llanos Morales, Juan Carlos</b>
<b>CRÉDITOS</b>	:	3
<b>SEMANAS</b>	:	16
<b>HORAS</b>	:	2 H (Práctica) Semanal /2 H (Teoría) Semanal
<b>ÁREA O CARRERA</b>	:	Comunicacion E Imagen Empresarial

## II. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UPC

Misión: Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú.

Visión: Ser líder en la educación superior por su excelencia académica y su capacidad de innovación.

## III. INTRODUCCIÓN

### Descripción

Las crisis corporativas devienen a menudo de la ausencia de una cultura de prevención de riesgos en las organizaciones. En efecto, a pesar de que sea inviable poder hablar del control absoluto de los riesgos en una organización, lo que sí se puede es reducir a porcentajes mínimos las probabilidades de ocurrencia de una situación crítica e, inclusive, en el caso poco probable de que ésta ocurra, gestionarla de tal manera que se pueda minimizar su impacto en la sostenibilidad de los negocios, las políticas públicas o los proyectos no lucrativos, según sea el caso.

La comunicación es un factor fundamental y de carácter transversal a cualquiera de estas etapas, tanto en el aspecto preventivo como durante el estallido de una crisis. Esto porque garantiza la aplicación de los diversos protocolos vinculados al core de la organización y la activación del comité de crisis que debe ponerlos en marcha, los que además se deben haber definido antes de que la crisis suceda, sobre la base de una cultura de la prevención. Y si ello no ha ocurrido así, ante la ausencia de protocolos preestablecidos, de todas maneras la base fundamental para afrontar de la mejor manera un escenario de crisis corporativa es la comunicación.

Una crisis en la que se gestiona la comunicación de manera eficaz, integrando todos los frentes de una organización y a todos sus stakeholders, puede minimizar su impacto e incluso hasta capitalizar la situación en beneficio de la organización, preservando de esta forma su reputación.

En función a ello, el curso de Gestión de Crisis y Formación de Voceros ofrece la teoría necesaria para entender el rol de la comunicación en las organizaciones y su importancia en la gestión eficiente de las crisis corporativas, analizando para ello tanto aspectos de carácter preventivo como el desarrollo de cada una de las etapas de una crisis desde su estallido hasta su declive. Asimismo, el curso brinda espacios prácticos de análisis de casos de crisis reales que buscan contextualizar y entender la toma de decisiones en diferentes sectores y

escenarios particulares.

#### Propósito

Curso de especialidad en la carrera de Comunicación e Imagen empresarial de carácter teórico-práctico dirigido a los estudiantes de décimo ciclo, que busca desarrollar la competencia general de Comunicación oral y las competencias específicas de Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional en su máximo nivel.

La asignatura permite que el estudiante aprenda a reconocer una situación de crisis, el origen y sus causas, así como las consecuencias en la sostenibilidad de la organización, para luego poder proponer soluciones viables y oportunas sobre la base de un análisis estratégico y una gestión eficiente de los diferentes recursos con los que se cuenta para ello.

Asimismo, los estudiantes tendrán la capacidad de liderar y gestionar comités de crisis, brindar consejos y recomendaciones a los diferentes voceros corporativos involucrados en la toma de decisiones frente a una crisis, establecer los mensajes más adecuados a los diferentes stakeholders de la organización, definir las plataformas de comunicación más pertinentes y brindar entrenamiento especializado en vocería para asegurar el impacto esperado de los mensajes en la opinión pública. Todo ello bajo un manejo racional de toma de decisiones en situaciones de tensión y con presión permanente por los tiempos con los que se disponen.

#### **IV. LOGRO (S) DEL CURSO**

Al terminar el curso, el estudiante propone de manera estratégica y asertiva, diversas soluciones a los diferentes escenarios que pueden surgir en el proceso de una crisis.

Competencias: Comunicación Oral

Nivel de logro: 3

Definición: Capacidad para transmitir mensajes orales de manera eficaz para diversas audiencias, usando diferentes recursos que faciliten la comprensión del mensaje y logro del propósito.

Competencias: Estrategia Comunicacional

Nivel de logro: 3

Definición: Desarrolla estrategias de comunicación, innovadoras y sostenibles, que permitan una gestión integrada con los distintos medios, puntos de contacto, públicos y recursos, a fin de alinear los mensajes a los objetivos corporativos con responsabilidad y rigurosidad.

Competencias: Gestión del Riesgo Comunicacional

Nivel de logro: 3

Definición: Decide en base a conocimientos, reglas y principios de forma crítica y rigurosa para la prevención y solución de problemas entre la organización y sus públicos.

#### **V. UNIDADES DE APRENDIZAJE**

<b>UNIDAD N°: 1 Las crisis corporativas, sus implicancias y el rol estratégico de la comunicación en su gestión</b>

**LOGRO**

Competencia(s): Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante reconoce las implicancias de una crisis corporativa en la sostenibilidad de los procesos de una organización y el rol que tiene la comunicación en la gestión estratégica de las crisis.

**TEMARIO**

Contenido:

- Introducción: Cuál es la nueva coyuntura y qué tendencias enfrentan las organizaciones y cómo cambia la gestión de crisis
- De Tylenol en adelante. Estudio de la gestión de crisis a través de casos más emblemáticos.
- ¿Qué es una crisis? ¿Cuándo se está pasando por una crisis?
- Las mayores crisis de la historia: desde el caso Tylenol hasta Equifax.
- El rol estratégico de la comunicación en la gestión de las crisis.
- El impacto de una crisis y sus implicancias en la sostenibilidad.
- Rol estratégico de la comunicación en la prevención de crisis: de la identidad a la cultura corporativa, las políticas y protocolos de comunicación de crisis.
- Rol estratégico de la comunicación en la gestión de la crisis: el concepto de reputación y la construcción de la percepción final deseada.

Actividades de aprendizaje:

- Exposición del profesor.
- Intervención de los alumnos mediante ejemplos de los casos de crisis más emblemáticos de los últimos años, por qué se generaron, cómo se gestionaron, las consecuencias de esta gestión, el impacto generado y los aspectos de aprendizaje que se establecieron en las organizaciones.
- Análisis de las principales fuentes bibliográficas sobre las crisis corporativas.
- Estudio de casos.
- Caso REPSOL y el conflicto armado en Libia.
- Casos desarrollados por The Holmes Report 2018.

Evidencias de aprendizaje:

- Control de Lectura 1 (CL1).
- Presentación de ensayo escrito (Semana 2).

Bibliografía:

- ARGENTI, Paul. Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. LID. Madrid, 2014. Capítulo 10. Comunicación de Crisis. Caso 10.1. REPSOL. Anexo I. REPSOL, perfil de la compañía. Anexo II. La presencia de REPSOL en Libia. Anexo III. El compromiso social de REPSOL. Anexo IV. El petróleo libio. Pág. 509 ¿ 564.
- The Holmes Report. The Top 15 Crises Of 2018.
- Andrea Bonime-Blanc, Jorge Cachinero. D+i LLORENTE & CUENCA. Informe especial: El Riesgo Reputacional en la ¿Era de la Híper Transparencia¿ Lo que los líderes necesitan saber.

**HORA(S) / SEMANA(S)**

Semana 1 y 2

**UNIDAD N°: 2 Fases y tipos de crisis.****LOGRO**

Competencia(s): Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante configura de manera clara y ordenada la estructura completa de un proceso de crisis corporativo en sectores diversos.

### TEMARIO

Contenido:

- The route to crisis. Entendiendo el flujograma de un proceso de crisis corporativo.
- Los tres ámbitos de una crisis: el preventivo (pre crisis), el de gestión (crisis) y el prospectivo (post crisis).
- De la chispa al incendio. Fases de una crisis.
- Ignición, clímax y declinación. Variantes.
- La intervención.
- La escalada o ¿Bola de nieve¿.
- Las crisis y sus especies. Los tipos de crisis.
- Crisis empresariales más recurrentes: industriales, financieras, comerciales, alimentarias, sanitarias, etc.
- Crisis por falta de seguridad de datos: hackeos, robo de información confidencial y ataques cibernéticos.
- Crisis gubernamentales y la variable política
- Crisis en entidades no lucrativas: medio ambiente y sostenibilidad

Actividades de aprendizaje:

- Exposición del profesor.
- Análisis de ilustraciones y organizadores gráficos.
- Estudio de casos: Gloria, Pepsi, British Petroleum (BP), Oxfam, Huracán Sandy, Niño Costero / #unasolafuerza.

Evidencias de aprendizaje:

- Exposición (EXP1).
- Presentación de Ensayo escrito (Semana 4).

Bibliografía:

- REMY, Paul (2015) Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (658.4056 REMY 2015) Capítulo 1.
- HART, Paul ¿t. Symbols, Rituals and Power - The Lost Dimension of Crisis Management (1993). En: Journal of Contingencies and crisis management. Artículo académico.
- Lessons Learned: Social Media and Hurricane Sandy. Virtual Social Media Working Group and DHS First Responders Group. June 2013. Homeland Security. Todo el libro.
- REMY, Paul (2018) 50 autopsias de crisis. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Todo el libro.

### HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 3 y 4

### UNIDAD N°: 3 Herramientas Preventivas de comunicación de crisis.

#### LOGRO

Competencia(s): Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante construye, sobre la base de un análisis a profundidad, las herramientas de diagnóstico y prevención de crisis en una organización.

#### TEMARIO

Contenido:

- Nuestra bola de cristal. Las crisis se controlan antes de que surjan.
- Mapeando los Riesgos:
- El Mapeo de Issues

- El Mapeo de Stakeholders.
- El Informe de Inteligencia de Riesgos.
- Manual de Crisis:
- Los protocolos de prevención de crisis.
- El Manual de Crisis.

Actividades de aprendizaje:

- Discusión guiada.
- Aprendizaje por proyectos.

Evidencias de aprendizaje:

- Presentación de Tarea Académica 1 (TA1) (Mapeo de Riesgos + Plan inicial de crisis) en semana 7.

Bibliografía:

- XIFRA, Jordi. La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft. En ZER - Revista de Estudios de Comunicación. Universidad del País Vasco. (Artículo).
- GRIFFIN, Andrew. Crisis, Issues and Reputation Management, Kogan Page, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/detail.action?docID=1658895>.

**HORA(S) / SEMANA(S)**

Semana 5, 6 y 7

**UNIDAD N°: 4 El Comité de Crisis.**

**LOGRO**

Competencia(s): Comunicación Oral, Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante organiza y lidera de manera eficiente un comité de crisis.

**TEMARIO**

Contenido:

- El dream team. El Comité de Crisis:
- Objetivos
- La toma de decisiones.
- Composición de un comité de crisis:
- Estructura del comité: roles, dinámicas y funciones.
- El liderazgo en el comité de crisis:
- Estilos de liderazgo: político o corporativo.

Actividades de aprendizaje:

- Exposición del profesor.
- Aprendizaje en ambientes simulados.
- Role Playing de un comité de crisis.

Evidencias de aprendizaje:

Práctica Calificada 1 (PC1) Sesión de Comité de crisis por equipos en la Semana 10.

Bibliografía:

- REMY, Paul (2015) Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (658.4056 REMY 2015) Capítulo 2.
- BOIN, Arjen (2005) The politics of crisis management: public leadership under pressure. Cambridge, UK; New York:

Cambridge University Press. (352.3 BOIN) (Todo el libro).

**HORA(S) / SEMANA(S)**

Semana 9 y 10

**UNIDAD N°: 5 Herramientas prospectivas de comunicación para la gestión de crisis.**

**LOGRO**

Competencia(s): Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante construye, sobre la base de un análisis rápido y eficiente, las herramientas de comunicación para el posicionamiento deseado futuro de la organización frente a una situación de crisis.

**TEMARIO**

Contenido:

- Las armas para gestionar la crisis. Los Materiales Básicos:
- Los Mensajes básicos
- El Ayuda memoria
- La nota de prensa
- El Position Statement.
- Las Question and Answers (Q&A).
- Herramientas digitales: ¿nota de prensa digital? Los mensajes tradicionales se trasladan al consumo digital

Actividades de aprendizaje:

- Discusión guiada.
- Aprendizaje por proyectos.

Evidencias de aprendizaje:

Dinámica de trabajo de construcción de las herramientas y presentación de productos escritos. Tarea Académica 2 (TA2) (Mensajes básicos, Ayuda Memoria, Position Statement, Question and Answers (Q&A) a presentarse en semana 13.

Bibliografía:

- Investigando la Comunicación de Crisis / coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. Tecnológico de Monterrey. (Libro completo)
- The New Rules of Crisis Management - 2nd Edition. Rock Dove Solutions.

**HORA(S) / SEMANA(S)**

Semana 11, 12 y 13

**UNIDAD N°: 6 La respuesta de la organización ante los medios y las redes sociales: Media y Social Media Training.**

**LOGRO**

Competencia(s): Comunicación Oral, Estrategia Comunicacional y Gestión del Riesgo Comunicacional.

Logro de la unidad: Al finalizar la unidad, el estudiante prepara, maneja y lidera un entrenamiento de voceros de una manera ordenada y con evidencias claras de la transmisión de capacidades al vocero elegido, sobre la base de un caso preparado.

## **TEMARIO**

### Contenido:

- Preparando al vocero para las cámaras. El media training:
- Objetivos, estructura y contenidos.
- Requerimientos de contenido y logísticos.
- Capacidad de exposición y técnicas de persuasión.
- Preparando a la empresa ante la crisis digital: Social media training:
- Definiendo la crisis en redes
- Pasos para afrontar la crisis digital
- Herramientas para la gestión de crisis digital.

### Actividades de aprendizaje:

- Exposición del profesor.
- Debate en el aula.
- Entrenamiento de voceros

### Evidencias de aprendizaje:

Práctica Calificada 2 (PC2) Sesión práctica de media training por equipos (Semana 15).

### Bibliografía:

Revisión de material documentario.

## **HORA(S) / SEMANA(S)**

Semana 14 y 15

## **VI. METODOLOGÍA**

El Modelo Educativo de la UPC asegura una formación integral, que tiene como pilar el desarrollo de competencias, las que se promueven a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje donde el estudiante cumple un rol activo en su aprendizaje, construyéndolo a partir de la reflexión crítica, análisis, discusión, evaluación, exposición e interacción con sus pares, y conectándolo con sus experiencias y conocimientos previos. Por ello, cada sesión está diseñada para ofrecer al estudiante diversas maneras de apropiarse y poner en práctica el nuevo conocimiento en contextos reales o simulados, reconociendo la importancia que esto tiene para su éxito profesional.

La metodología del curso se basa en una retroalimentación constante entre los alumnos y el profesor, complementada con lecturas de artículos, proyección y discusión de videos y casos comunicacionales de actualidad. Se promueve el aprendizaje colaborativo, es decir, la activa participación del alumnado a través de la búsqueda de información complementaria a la teoría impartida en las aulas, particularmente en la recopilación de casos.

La evaluación parcial evalúa criterio y lógica comunicacional en el análisis del ámbito preventivo de una crisis corporativa, entendiendo la naturaleza de una crisis, sus diversas implicancias en la sostenibilidad del proyecto u organización y las herramientas preventivas que permiten estar preparados frente a una crisis.

El trabajo final evalúa la capacidad de consolidación de conocimientos obtenidos en el curso y su aplicación a la realidad, incorporando además las diversas herramientas de gestión de crisis a nivel prospectivo sobre la base de la proyección final deseada. Los alumnos participan de un ejercicio grupal que permite evaluar las diversas capacidades obtenidas en relación a una crisis corporativa.

## VII. EVALUACIÓN

### FÓRMULA

10% (CL1) + 10% (EX1) + 10% (TA1) + 10% (PC1) + 10% (TA2) + 10% (PC2) + 20% (EB1)  
+ 20% (EA1)

TIPO DE NOTA	PESO %
CL - CONTROL DE LECTURA	10
EX - EXPOSICIÓN	10
TA - TAREAS ACADÉMICAS	10
EA - EVALUACIÓN PARCIAL	20
PC - PRÁCTICAS PC	10
TA - TAREAS ACADÉMICAS	10
PC - PRÁCTICAS PC	10
EB - EVALUACIÓN FINAL	20

## VIII. CRONOGRAMA

TIPO DE PRUEBA	DESCRIPCIÓN NOTA	NÚM. DE PRUEBA	FECHA	OBSERVACIÓN	RECUPERABLE
CL	CONTROL DE LECTURA	1	2	Lecturas señaladas en unidades de aprendizaje.	NO
EX	EXPOSICIÓN	1	4	Lecturas señaladas en unidades de aprendizaje.	NO
TA	TAREAS ACADÉMICAS	1	7	Mapeo de Riesgos + Plan inicial de Crisis	NO
EA	EVALUACIÓN PARCIAL	1	8	Examen escrito. Análisis de casos.	SÍ
PC	PRÁCTICAS PC	1	10	Role Play Comité de Crisis	NO
TA	TAREAS ACADÉMICAS	2	13	Mensajes básicos, + Ayuda Memoria + Position Statement + Q&A	NO
PC	PRÁCTICAS PC	2	15	Media Training	NO
EB	EVALUACIÓN FINAL	1	16	Ejercicio grupal	NO

## IX. BIBLIOGRAFÍA DEL CURSO

[https://upc.alma.exlibrisgroup.com/leganto/readinglist/lists/4378149150003391?institute=51UPC\\_INST&auth=LOCAL](https://upc.alma.exlibrisgroup.com/leganto/readinglist/lists/4378149150003391?institute=51UPC_INST&auth=LOCAL)