



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Propuesta de reestructuración del comité para la gestión  
de comunicación de crisis en Caja Piura**

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

**Nicole Seminario Celi**

**Revisor: Dra. Susana Terrones Juárez**

**Piura, febrero de 2020**



## Resumen Analítico-Informativo

### **Propuesta de reestructuración del comité para la gestión de comunicación de crisis en Caja Piura.**

**Nicole Seminario Celi.**

**Revisor: Dra. Susana Terrones Juárez**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, febrero de 2020**

**Palabras claves:** Comunicación corporativa / gestión de crisis / comunicación de crisis / imagen / manual de crisis.

**Introducción:** El comité de gestión de crisis de Caja Piura necesita ser reestructurado, de tal manera que los miembros de este se encuentren en la capacidad de reaccionar ante situaciones de crisis de cualquier naturaleza y magnitud.

**Metodología:** La metodología utilizada fue cuantitativa y cualitativa, debido a que la propuesta apuntaba a generar ahorros en consultoría y asesoría, así como cualitativa al mejorar la imagen corporativa de Caja Piura y tener un mejor manejo y control de las crisis.

**Resultados:** La reestructuración de un comité de crisis que brinde soporte a la gestión de la comunicación de crisis y la actualización del manual de crisis en base a las verdaderas necesidades de Caja Piura, permite tener un control de las crisis, que no siempre se le dio un correcto manejo ni monitoreo.

**Conclusiones:** La Caja Piura se beneficiaría con la ejecución de la propuesta expuesta en el trabajo, debido a que, capacitando a los miembros del comité de crisis, se tendría una asesoría completa durante todo el año proveniente de la misma institución; sin dejar de lado la consultoría y asesoramiento externo, que brinda una nueva perspectiva.

**Fecha de elaboración del resumen:** 2 de febrero de 2020

## Analytical-Informative Summary

**Propuesta de reestructuración del comité para la gestión de comunicación de crisis en Caja Piura.**

**Nicole Seminario Celi.**

**Revisor: Dr. Susana Terrones Juárez**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, febrero de 2020**

**Keywords:** Corporate Communication / crisis management / crisis communication / image / crisis manual.

**Introduction:** The crisis management committee of Caja Piura needs to be restructured, so that its members are able to react to crisis situations of any nature and magnitude.

**Methodology:** The methodology used was quantitative and qualitative, because the proposal aimed to generate savings in consulting and advice, as well as qualitative by improving the corporate image of Caja Piura and having a better crisis control and management.

**Results:** The restructuring of a crisis committee that supports the management of crisis communication and the update of the crisis manual based on the true need of Caja Piura, allows for crisis control, which was not always given a correct handling or monitoring.

**Conclusions:** Caja Piura would benefit from the execution of the proposal presented at work, because by training the members of the crisis committee, full advice would be available throughout the year from the same institution; without neglecting consulting and external advice, which provides a new perspective.

**Summary date:** February 2<sup>st</sup>, 2020.

## Tabla de contenidos

<b>Introducción</b> .....	1
<b>I. Antecedentes, historia y contexto de Caja Piura</b> .....	3
<b>II. Actores y problemática en el campo de la comunicación</b> .....	4
<b>III. Estrategia de comunicación</b> .....	9
<b>IV. Plan de acción y/o ejecución</b> .....	13
<b>V. Evaluación de la toma de decisiones</b> .....	15
<b>Conclusiones</b> .....	17
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	19
<b>Apéndice</b> .....	21
Información de desempeño laboral .....	21
i. Presentación.....	21
ii. Desarrollo profesional.....	21
iii. Reflexiones finales.....	21
iv. Certificaciones .....	23



**Lista de tablas**

<b>Tabla 1. Crisis presentadas durante el 2019 .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2. Acciones para la reestructuración del comité .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3. Cronograma de asesorías y capacitaciones una vez reestructurado el comité para la gestión de comunicación de crisis .....</b>	<b>14</b>







## Introducción

En la actualidad, las empresas se han visto cada vez más expuestas a la opinión pública debido a que los usuarios se han empoderado a través de las distintas plataformas digitales que existen, cada vez es más sencillo compartir experiencias, disgustos, reclamos y demás, lo que deja a las instituciones vulnerables a situaciones de crisis.

El interés y la preocupación de las empresas por saber afrontar situaciones complejas es cada vez mayor porque una mala reacción o una decisión incorrecta frente a una crisis puede perjudicar en un instante la buena imagen de la marca, construida y trabajada durante años.

El presente trabajo presenta la propuesta de reestructurar el comité de crisis que ya existe en Caja Piura, con personal de distintas áreas y niveles, preparado para cualquier situación anómala que se presente, quienes se encargarán de aprobar la actualización del manual de crisis, en el que se detallen los pasos que se deben tomar en cuenta antes, durante y después de una crisis; así como los distintos tipos de crisis que existen según las circunstancias, el público y demás variables. Además, se proponen trainings trimestrales de preparación y capacitación para los miembros que conformen el comité.

La metodología que se empleará para evaluar los resultados de la propuesta será cualitativa y cuantitativa. En primer lugar, a través de entrevistas se obtendrán las opiniones y apreciaciones de los directivos de la institución y de la gerencia mancomunada; así como de los colaboradores, sobre todo los que trabajan en atención al cliente, que son los más expuestos a quejas y/o reclamos; además de los impactos positivos o negativos en los medios de comunicación. En segundo lugar, la metodología cuantitativa se evidenciará en la cantidad de crisis atendidas en el año y la evaluación de los ahorros generados a la empresa al rentabilizar la contratación de la agencia de Relaciones Públicas, debido a que existe un *fee* de agencia que se destina a atender las crisis que se presenten y elaborar un plan de acción para cada situación, por lo que podría redistribuirse para implementar y capacitar a los miembros.

El plan de acción central iniciará como una propuesta del área de marketing dirigida al directorio y después a la gerencia mancomunada. Con este planteamiento se espera lograr un trabajo articulado con resultados reales, en el que todo el personal se encuentre alineado a los valores corporativos, los cuales se vean reflejados en la imagen de marca; así como en la prevención y preparación para las situaciones críticas o anómalas que sucedan.



## **I. Antecedentes, historia y contexto de Caja Piura**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura SAC (en adelante Caja Piura) es una caja municipal que funciona como una entidad financiera, al igual que un banco. Fue la primera caja municipal del Perú y fue fundada en Piura el 04 de enero de 1982, teniendo como alcalde de la ciudad de Piura a Francisco Hilbck Eguiguren, a Frank Mac Lauchlan García en la presidencia de directorio y a Samuel Morante Seminario como su primer gerente. Inició sus operaciones con seis empleados en oficinas cedidas en uso por la Municipalidad Provincial de Piura. Actualmente, son más de 3 mil colaboradores distribuidos entre 188 agencias y oficinas a nivel nacional.

La misión de Caja Piura es impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de sus clientes. Su visión es ser líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad.

Los valores que guían la conducta ética de los colaboradores de la empresa en la interacción con las personas que participan de su actividad de intermediación financiera son cuatro:

- **Desarrollo humano:** Caja Piura es una familia preocupada por el bienestar y crecimiento personal, ético y moral de todos sus miembros, garantizando el respeto en todas las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.
- **Innovación:** Todos los colaboradores de la empresa asumen la responsabilidad sobre sus funciones de forma proactiva, proponiendo la mejora continua en sus procesos, con creatividad y eficiencia.
- **Transparencia:** En Caja Piura se asume el compromiso de trabajar y comunicar con honestidad y en concordancia las políticas y normas de la institución, mostrando coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Orientación al cliente:** Los colaboradores de la institución se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos, mediante un trato muy personal que supera sus expectativas.

La Caja Piura ofrece productos y servicios financieros, entre ellos créditos empresariales, de consumo o personales y de ahorro; asimismo, cuenta con 350 cajeros automáticos y 1001 correspondientes a nivel nacional. Esto le permite atender a más de 300 mil clientes prestatarios y más de un millón 300 mil clientes de ahorro.

En la actualidad, Caja Piura cuenta con 3276 colaboradores a nivel nacional, entre las gerencias, áreas administrativas, operativas y jefaturas.

Sus principales clientes son microempresarios, comerciantes, emprendedores, personas naturales y ahorristas, y se les puede encontrar en todos los niveles socioeconómicos.

Es reconocida a nivel nacional y está ubicada entre las tres primeras cajas municipales según el Ranking de créditos, depósitos y patrimonios de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) al cierre de noviembre de 2019. Liderando la lista Caja Arequipa, seguida de Caja Huancayo y en tercer lugar Caja Piura con un patrimonio de S/ 552,1 millones.

La competencia directa de Caja Piura son todas las cajas municipales y las cooperativas de ahorro y crédito; sin embargo, actualmente se disputa entre Caja Huancayo y Caja Arequipa que hace unos años ingresaron al mercado piurano, quitándole participación en su propia sede. Asimismo, se consideran todas las entidades del sistema financiero que se dirijan al sector de las microfinanzas.

## **II. Actores y problemática en el campo de la comunicación**

La comunicación es un amplio campo de estudio, el cual interviene en todos los rubros de las empresas debido a que es necesaria para el correcto funcionamiento y evolución de cada proceso. Para revisar este campo es necesario conocer algunos conceptos claves que ayudarán en el entendimiento de los problemas que se presentan.

Para Rojas (2011), la comunicación corporativa “permite utilizar y delimitar los conceptos de identidad e imagen de una organización a través de su cultura, símbolos, comportamiento y procesos de comunicación que logren crear y fortalecer una imagen consistente y coherente” (p.102); además, es “un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende” (Van Riel, 1997, p.26).

Esto permite entender que mientras más se trabaje en alinear lo que dicen las organizaciones y lo que hacen, se estará gestionando una correcta imagen para sus públicos objetivos, brindando información clara y fácil de creer. Costa (2003) plantea que gestionar la imagen de la organización es gestionar la realidad de la organización (p.158).

El concepto de comunicación corporativa se da en todos los niveles de la institución, tanto con los públicos internos como externos; estas variables hacen que el manejo de la comunicación sea cada vez más complejo, ya que la organización y el entorno que lo rodea sufren constantes cambios, ante los cuales es imprescindible estar preparado. Según Contreras

(2003), las crisis son uno de estos “cambios repentinos entre dos situaciones, que amenazan la imagen y el equilibrio natural de una organización. Frente a ellos hay que saber actuar correctamente, para volver al equilibrio sin afectar a ninguno de los públicos de la organización (p.306).

Para Mazo (1994), la comunicación de crisis es “la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquellas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto, incluye no solo a la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora” (p.315).

Martín, Rodríguez, Sainz y Tena (1997) agregan que “el conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa” (p.8).

Esto nos permite aclarar la importancia de que una empresa cuente con la capacidad “de reducir o prever factores de riesgo o incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (González, 1998, p.38).

Además es importante agregar que la gestión de crisis necesita una “estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés antes, durante y después de la ocurrencia de un evento que tiene el potencial de restarle el apoyo que necesita de ellos para alcanzar sus objetivos. Es una estrategia porque se evalúan diferentes aspectos para determinar el mejor mecanismo en su prevención y, en caso de que la crisis se presente, la mejor alternativa para una respuesta, considerando aspectos como: contexto, valores asociados con el evento, grado de responsabilidad, atribuciones, expectación de los públicos e imagen”. (Halpern, 2010, p. 29); de ahí la responsabilidad que tienen a cargo los miembros del comité de crisis.

Es claro el panorama en el que distintos especialistas y autores exponen múltiples conceptos sobre la comunicación de crisis y coinciden en la importancia de la prevención y temprana detección desde la misma institución.

En ese sentido, Caja Piura cuenta con un comité para la gestión de comunicación de crisis integrado por el personal de distintas áreas, como los son los tres gerentes que conforman la

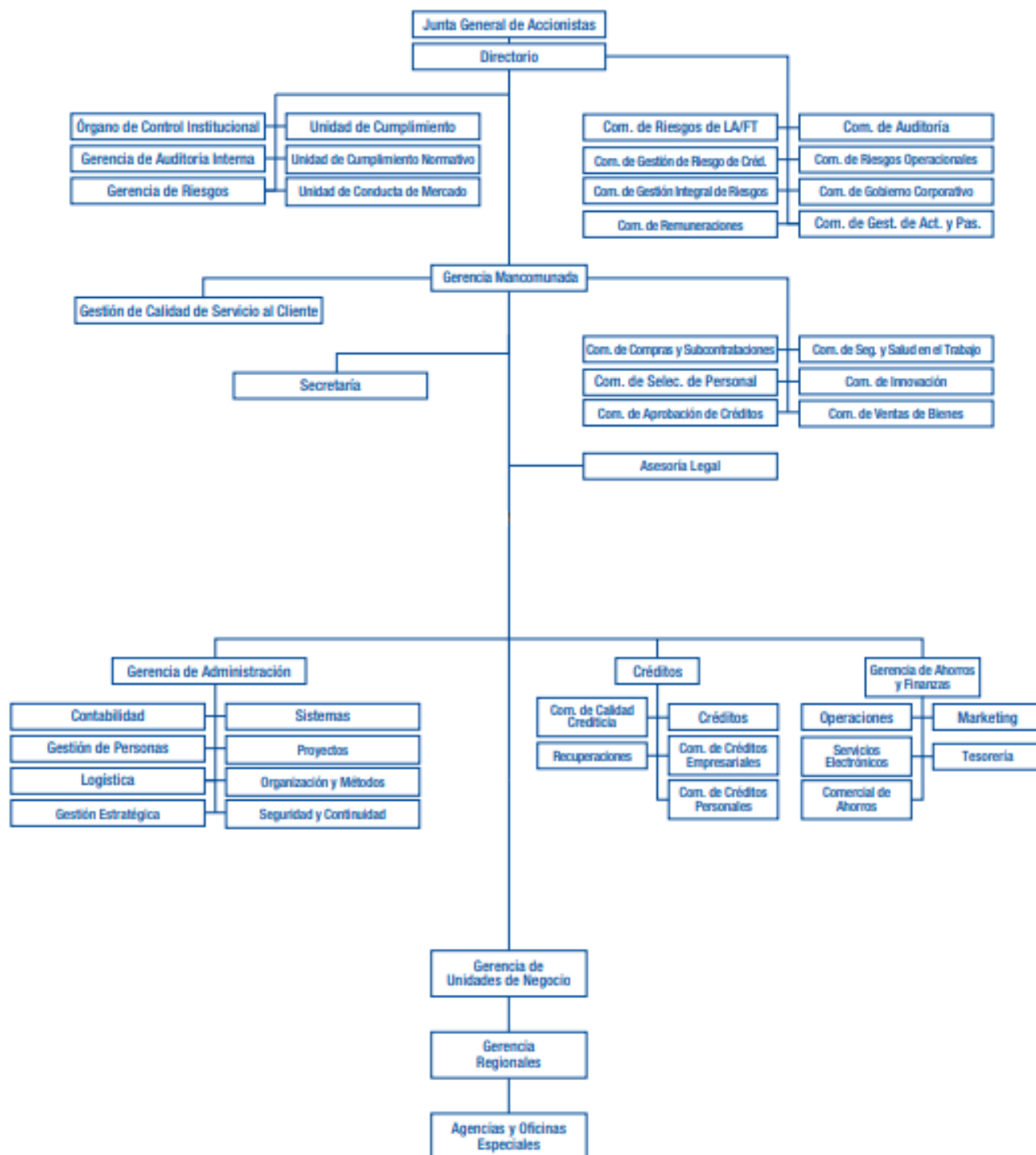
gerencia mancomunada (el gerente de administración, el gerente de ahorros y finanzas, y el gerente de créditos), del área de marketing está el jefe de marketing y el relacionista público, el jefe de recursos humanos, jefe de continuidad del negocio y el jefe de seguridad. Ellos tienen reuniones para tratar temas de relevancia y revisar el manual de crisis; sin embargo, es importante indicar que en estas reuniones muchas veces se desvían los temas y no se aprovecha el tiempo para el que están destinadas estas reuniones, que es tratar netamente la comunicación y la gestión de las crisis en Caja Piura. Además, existe un manual de crisis que se encuentra desactualizado y con poca información relevante.

El problema radica en que muchas veces la comunicación de crisis se ve como el último eslabón en una situación de crisis, se piensa que cualquier situación es manejable y se desconoce que “el momento más importante para la gestión más profesional de la comunicación en situaciones de crisis se sitúa antes de que esta estalle, es decir, en la fase de preparación y prevención” (Losada, 2010, p. 49). Dicho de otra manera, el éxito posterior a la crisis se encuentra en la importancia de tener preparados los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarios cuando llegue el momento, de esta manera no se verán amenazadas las relaciones entre la institución y sus stakeholders.

Es por esto que el comité de crisis debería ser el encargado de centralizar las crisis o potenciales crisis a las que está expuesta Caja Piura, así como de su manejo y acción; sin embargo, el área de marketing al subcontratar a la agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli, es quien recibe el seguimiento y mapeo que la agencia le hace a la marca, y es el jefe de marketing y el relacionista público quienes manejan de manera interna los incidentes o crisis que la agencia les deriva, después los elevan al directorio para que los directivos sean los tomen las decisiones.

El *fee* de la agencia Porter Novelli cubre el asesoramiento sobre cómo reaccionar ante situaciones complicadas, genera mensajes claves para los voceros y sugiere un plan de acción durante y después de la crisis y que la imagen corporativa no se vea afectada, pero la mayoría de veces el directorio opta por ignorar la situación y no actuar, lo que perjudica la imagen corporativa.

El organigrama estructural de Caja Piura demuestra la poca importancia que tiene el comité para la gestión de comunicación de crisis en la institución:



Fuente: Memoria anual 2018

Asimismo, hemos encontrado tres problemas claves que giran en torno a la comunicación de crisis de Caja Piura:

- El directorio y la gerencia mancomunada no siempre quieren reaccionar ante una crisis.
- El manual de crisis de Caja Piura se encuentra desactualizado.
- El comité de crisis necesita ser reestructurado.

Siguiendo esta línea, el relacionista público de Caja Piura mantiene contacto constante con Porter Novelli, pero lo más apropiado sería que la comunicación fuera directa entre la agencia y el comité de crisis, quienes son los verdaderos encargados del manejo de las situaciones anómalas que enfrente la institución.

Es importante mencionar que solo en el 2019 se han detectado nueve crisis que afectan a Caja Piura, de las cuales ninguna fue atendida de acuerdo a las decisiones del directorio:

Tabla 1. Crisis presentadas durante el 2019.

Crisis	Fecha	Atención
El alcalde electo de la provincia de Piura se pronuncia sobre políticas de la gestión de Caja Piura	Enero	No fue atendida
Las potenciales acciones legales contra Caja Piura por parte de un candidato al directorio de la institución	Marzo	No fue atendida
Una denuncia pública en contra de Caja Piura por cobranzas irregulares a un cliente	Abril	No fue atendida
El posible impacto negativo en la imagen de la marca de Caja Piura por las deficiencias del aplicativo móvil	Abril	No fue atendida
Una publicación negativa en redes sociales de un cliente por el cambio de tarifario de la tasa de CTS	Junio	No fue atendida
La evaluación de un candidato al directorio de Caja Piura.	Junio	No fue atendida
La demora en la destinación de un director al directorio de Caja Piura	Julio	No fue atendida
El proceso de evaluación de Antonio Mabres para el directorio de Caja Piura	Julio	No fue atendida
La denuncia pública por presunto maltrato en una de las agencias de Caja Piura	Julio	No fue atendida

Fuente: Porter Novelli



Cabe resaltar que estos casos se registraron únicamente en Piura y el 44 % tuvo repercusión en los medios de comunicación top de la región; asimismo, las redes sociales fueron una plataforma clave en la que los usuarios de Caja Piura articularon sus denuncias públicamente. Esto se debe a que en la actualidad los usuarios tienen un gran poder al alcance de sus manos, dar a conocer su opinión está a solo un clic, es por esto que los reclamos los hacen llegar a través de los canales digitales, en este caso las redes sociales.

Estas crisis presentadas a lo largo del año pasado giran alrededor de tres ejes:

- Atención al cliente
- Imagen de marca
- Directivos de Caja Piura

En efecto, estas crisis debería tratarlas directamente el comité de crisis que fue creado estrictamente para estos eventos y situaciones importantes, para un correcto manejo de la imagen de Caja Piura, recalando la relevancia de la asesoría y capacitaciones continuas de la agencia especialista en estos temas.

### **III. Estrategia de comunicación**

Es primordial delimitar la actuación del área de marketing en los asuntos de crisis, debido a que no es un área especialista en temas de la gestión en la comunicación de crisis; debido a esto, la propuesta de estrategia que se plantea en el presente trabajo es la reestructuración del comité de crisis que brinda soporte en la gestión de la comunicación de crisis en Caja Piura, cuya acción debe estar contenida en el manual de crisis, en el que se encuentran las acciones, procesos y tareas del comité, así como las funciones de cada colaborador que pertenezca al mismo.

El objetivo principal de este comité será prevenir y preparar a la institución para las posibles y potenciales crisis que se presenten en un futuro próximo; así como el análisis continuo de las respuestas a las situaciones delicadas y sensibles por las que atraviese Caja Piura; además de capacitar a los altos directivos de la empresa para estar preparados ante cualquier situación en la que sean abordados por los medios de comunicación.

Para la actualización del manual de crisis, los miembros que conformen el comité con la asesoría de la agencia de Relaciones Públicas deberán analizar la siguiente información:

1. Definir un modelo de gestión de crisis, en el que deberán indicarse los roles, políticas y procesos para afrontar distintos escenarios, según la naturaleza de cada crisis.

2. Alinear la gestión de la comunicación de crisis a la cultura organizacional de Caja Piura, de esta manera los valores institucionales guiarán los comportamientos y las decisiones ante las situaciones anómalas.
3. Detectar e identificar los puntos débiles o vulnerables de la empresa, con el fin de llevar un control de los riesgos que se presenten en el entorno y en la misma institución, y de esta manera puedan ser mitigados.
4. Establecer los lineamientos y principios para gestionar una crisis antes, durante y después de que suceda. Es importante contemplar todos los escenarios posibles en los que se pueda llevar a cabo una crisis para plantear las estrategias adecuadas en cada circunstancia; así como las recomendaciones de la agencia para enfrentar a los medios de comunicación y redes sociales.

La estructura del nuevo manual de crisis que se propondría sería la siguiente:

- Una investigación previa de la empresa, su historia y situación actual para contar con la información completa.
- Delimitar los objetivos de comunicación.
- Identificar los públicos a los que va dirigida la comunicación.
- Mencionar a los miembros que constituyen el comité de crisis para delimitar las responsabilidades, funciones y procesos de cada colaborador.
- Plantear estrategias que vayan acorde al tipo de crisis, objetivo y los públicos que se vean involucrados.
- Definir los instrumentos y herramientas que se utilizarán a través de las cuales se mantendrá constante comunicación constante con el público de interés.
- Un análisis poscrisis para sacar conclusiones y puntos de mejora para los próximos acontecimientos.

Asimismo, es importante recalcar que el manual de crisis deberá siempre contemplar la recuperación de la confianza y la credibilidad de la empresa.

Cuando se presente una crisis en potencia, Caja Piura deberá siempre orientar la toma de sus decisiones a su misión, visión y valores institucionales ya establecidos; de esta manera se brindará una comunicación alineada a los elementos corporativos que definen a la empresa y no se presentarán contradicciones.

Mientras más preparado esté el comité ante a las crisis será más sencillo afrontarlas. Para Contreras (2006), “conocer y manejar técnicas comunicativas en situaciones de crisis es fundamental para minimizar el impacto que éstas puedan ocasionar sobre el funcionamiento de una organización, y que traen consigo —aparte de las mermas económicas— malos resultados o efectos negativos en su imagen pública y en su credibilidad. Es importante considerar que gran parte de ellas sufren al menos una crisis durante su existencia. Una decisión mal tomada, un titular periodístico o incluso las acciones de sus propios empleados al verse afectados por alguna medida, puede desencadenar una serie de acciones que sólo perjudicarán los intereses organizacionales” (p.307); esto es algo que Caja Piura ha experimentado y ha quedado evidenciado en las nueve crisis durante el 2019, que muchas de ellas se pudieron prevenir; además de otras crisis a las que se ha visto enfrentada en toda su historia.

Enrique (2007) propone que un plan de actuaciones comunicativas servirá de apoyo al “comité de crisis para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa en relación a sus públicos para salvaguardar la imagen de la empresa” (p.161), de esta manera se podrá recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el menor tiempo posible, para continuar con las actividades y resguardando la imagen corporativa y reputación de la empresa (Lino, 2001, p.78).

La propuesta para la reestructuración del comité para la gestión de comunicación de crisis considera que esté conformado por los encargados de algunas de las áreas de Caja Piura, las que puedan aportar más desde su conocimiento y proceso para el manejo de una crisis. Los miembros que conformen el comité serían los siguientes:

- Presidente de directorio o su representante
- Gerente de administración
- Gerente de ahorros y finanzas
- Gerente de créditos
- Jefe de marketing
- Relacionista público
- Jefe de logística
- Jefe de gestión de personas
- Jefe de seguridad
- Jefe de sistemas
- Jefe de continuidad del negocio
- Asesor legal interno

- Jefe de cumplimiento normativo
- Jefe de atención al cliente
- Jefe de calidad en el servicio al cliente

El comité para la gestión de comunicación de crisis al ser una parte clave para la gestión de la imagen corporativa debe contar con un programa o agenda en el que evidenciarán los puntos a tratar en cada una de sus reuniones; es decir, se debe determinar un encargado para manejar y controlar la agenda en cada reunión que se realice, lo ideal sería contar con una reunión mensual en la que participen todos los miembros del comité, esto debido al historial de crisis del 2019, en el que prácticamente se ha tenido una crisis cada mes.

Con esta reunión mensual se busca prevenir y mapear las situaciones anómalas, como lo indica Salazar (2018) “la gestión de crisis no debe entenderse como las acciones que se improvisan una vez la crisis nos haya sacudido sino las acciones que se realizan para prever los riesgos y planear los protocolos que se activarán en caso ocurra una nueva crisis” (p. 2).

Asimismo, el *fee* de la agencia relaciones públicas que es destinado para tratar los temas de crisis y para las capacitaciones que realiza sobre crisis al área de marketing, sería distribuido para un training trimestral que se realizará al comité de crisis para capacitarlo en los temas importantes, debido a que las crisis son de reacción inmediata, así que sus miembros deben conocer los procedimientos que deben seguir y las decisiones que deben tomar.

Finalmente, se deberá contar con un registro de todas las crisis que hayan acontecido en Caja Piura y de qué manera se solucionaron y se retomaron las operaciones con normalidad; asimismo, deberá incluir cuáles son las oportunidades de mejora y de qué manera se implementarían esas mejoras en el plan.

Las propuestas de mejora no tienen límites para implementar el comité y manual de crisis. Sin embargo, para iniciar con la reestructuración es importante que la propuesta inicie por la jefatura del área de marketing, quien es la actual encargada junto con el relacionista público, de lidiar con la agencia de Relaciones Públicas para manejar las crisis presentadas. La jefatura deberá presentar su propuesta al directorio para su posterior aprobación en gerencia mancomunada.

#### IV. Plan de acción y/o ejecución

Las acciones descritas deberán darse gradualmente en la empresa. Lo importante es que se tome el tiempo respectivo para que los altos directivos puedan evaluar la propuesta y sea puesta en marcha de manera continua e ininterrumpida.

Después del análisis se establecen las acciones puntuales que deben realizarse por parte de la jefatura de marketing y el relacionista público para iniciar con la reestructuración del comité de gestión de la comunicación de crisis para su posterior aprobación por directorio y gerencia mancomunada son:

Tabla 2. Acciones para la reestructuración del comité

Acciones	Periodicidad	Fecha
Entrevistas con el directorio	Una vez	Del 27 de abril al 1 de mayo
Entrevistas con la gerencia mancomunada	Una vez	Del 4 al 08 de mayo
Preparación y elaboración de la propuesta en un informe técnico por parte del área de marketing	Una vez	Del 15 de mayo al 10 de junio
Elevar a directorio la propuesta del comité de gestión de crisis	Una vez	01 de julio
Reestructuración del comité de crisis	Una vez	31 de agosto
Actualización del manual de crisis	Una vez	15 de octubre
Validación del manual de crisis	Una vez	30 de octubre
Dar a conocer la existencia del comité de gestión de la comunicación de crisis a todo el personal de la empresa, a través de mailings.	Una vez	Entre el 1 de noviembre y el 15 de noviembre

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. Cronograma de asesorías y capacitaciones una vez reestructurado el comité para la gestión de comunicación de crisis

Acciones	Periodicidad	Objetivo
Capacitación a los voceros oficiales con la agencia	Anualmente	Informar y preparar a los voceros para que se concentren en la capacidad de saber reaccionar y responder a los medios de comunicación ante cualquier circunstancia, ya sea que los aborden o sea una entrevista programada.
Talleres de capacitación a los miembros del comité de crisis con la agencia	Trimestralmente	Brindar los conocimientos necesarios al comité para prevenir, reaccionar y solucionar cualquier conflicto latente, ya que ellos son los encargados de que la imagen de la organización no se vea afectada por la situación.
Reuniones del comité de crisis	Mensualmente	Analizar y conocer por parte del comité cada situación que se pueda presentar, aunque no siempre ameritan gran ejecución, es importante que, el comité esté al tanto y preparado para cada situación
Talleres de sensibilización al directorio y la gerencia	Anualmente	Sensibilizar al directorio y la gerencia mancomunada sobre la importancia de la reputación de la marca y lo relevante que es tomar una decisión en pro de gestionar la comunicación en situaciones sensibles. Esto para prevenir que vuelva a suceder lo mismo del 2019, en donde los directivos decidieron no tomar cartas en el asunto en ninguna de las nueve crisis que se presentaron.
Talleres de capacitación por parte de la agencia a colaboradores seleccionados por su jefatura de todas las áreas y unidades de negocio de la empresa	Una vez	Asesorar y preparar al personal de la empresa para que conozca la existencia de un comité de gestión de la comunicación de crisis, de esta manera ellos podrán compartir esta información con sus compañeros de sus mismas áreas.
Círculos de calidad en las áreas y unidades de negocio	Una vez	Compartir con todo el personal de cada área y unidad de negocio la información que brindó la agencia a los colaboradores seleccionados.

Fuente. Elaboración propia.

## V. Evaluación de la toma de decisiones

La efectividad de la propuesta del presente trabajo se medirá de manera cualitativa y cuantitativa; es decir, mediante los impactos positivos o negativos en los medios de comunicación tendremos un indicador cualitativo; y a través de la cantidad de crisis atendidas en el año con efectividad y los ahorros generados a la empresa por manejar estos acontecimientos de manera interna y no gestionarlo a través de un tercero externo, nos permitirá medirlo de manera cuantitativa.

Por otro lado, en los talleres se evaluará el desenvolvimiento de los miembros del comité en temas de crisis y sus respectivas tareas desde sus procesos, así como se analizará el desempeño de los voceros en situaciones de crisis y su capacidad de reacción.

Asimismo, es importante que se evalúe la imagen y el posicionamiento de la marca una vez que se haya implementado el comité, debido a que la mayor protección que puede tener una empresa en primera instancia es mantener una buena imagen, compartiendo su cultura positiva y demostrando el bienestar de la institución.

Los beneficios que traerá a la empresa no solo serán a nivel de los colaboradores, que son el cliente interno; sino que también se beneficiará el trato con el público objetivo, que es el cliente externo, y con quien las relaciones deberán mantener siempre un trato cordial y abocado a la satisfacción del cliente.

Es importante trabajar un informe que exponga los resultados obtenidos de esta propuesta, en el que se incluyan los beneficios que ha traído para la institución, los puntos débiles a mejorar, qué funciona, qué no, siempre implementando los cambios en beneficio de Caja Piura.





## Conclusiones

**Primera.** Reestructurar el comité para la gestión de comunicación de crisis es fundamental para mantener el control de las situaciones de crisis que puedan presentarse y gestionarlas de manera interna, siempre con asesoría de una empresa especializada.

**Segunda.** La actualización del manual de crisis potenciará el orden en el procedimiento que se debe seguir para el correcto manejo de una crisis o una potencial crisis, de esta manera brindará las pautas necesarias para proceder en cada situación.

**Tercera.** Al tener escenarios delimitados en los ámbitos de crisis, los directivos y gerentes podrán adaptarse fácilmente y trabajar en base a mensajes claves que se amolden a las circunstancias y al tipo de crisis que se presente.

**Cuarta.** Los talleres trimestrales serán importantes para recibir el *feedback* de los avances y progresos del comité y del manual implementados; sobre todo de los directores y gerentes, quienes verán cómo se han venido gestionando las situaciones de crisis a lo largo del año.

**Quinta.** Contemplar un plan de difusión de la existencia del comité de gestión de la comunicación de crisis a los colaboradores no solo prevendrá la desinformación y/o desconocimiento, sino que brindará al personal los recursos necesarios para enfrentar distintas situaciones del día a día.



## Referencias bibliográficas

- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 34. Recuperado desde: <https://n9.cl/xqls>
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Gonzalez, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, España: S.A. Bosch.
- Halpern, D. (2010). Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional. Chile. RiL editores. Recuperado de <https://n9.cl/gbnp>
- Losada, J. (2010). Comunicación en la gestión de crisis. España. Editorial UOC. Recuperado de <https://n9.cl/ahgbs>
- Martín, C., Rodríguez, M., Sainz, R. y Tena, A. (1998). La comunicación para situaciones de crisis. *Investigación y Marketing*, 60. Recuperado desde: <https://n9.cl/4srq>
- Mazo, J. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona, España. Ariel.
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 101-128. Recuperado de <https://goo.gl/m979Jt>
- Salazar, A. (2018). *La comunicación interna ante situaciones de crisis: Lanzamiento de la nueva señal en Bagua de Radio Marañón - Jaén*. (Trabajo de Suficiencia Profesional). Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de <https://n9.cl/tc1p>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.



## **Apéndice**

### **Información de desempeño laboral**

#### **i. Presentación**

Mi nombre es Nicole Seminario Celi, bachiller egresada de la Facultad de Comunicación en el 2018. Tengo 26 años y dos años de experiencia profesional trabajando en el área de comunicaciones de marketing.

Inicié mi experiencia profesional en el 2017 en la empresa AB Brand Comunicaciones, donde trabajé en el área de asesoría de imagen institucional. En el 2019, Caja Piura me contrató como Asistente de Marketing, puesto en el cual me desempeño hasta la actualidad.

#### **ii. Desarrollo Profesional**

En la empresa AB Brand Comunicaciones me trabajé en imagen institucional y consultoría de las cuentas que la empresa tenía a cargo, como municipalidades, empresas dedicadas al rubro del catering y del sector financiero.

Actualmente, trabajo en Caja Piura, como Asistente de Marketing. Mis funciones están enfocadas los auspicios y patrocinios brindados por la empresa, las activaciones y promociones BTL y la publicidad exterior, sin embargo, he tenido la oportunidad de trabajar y apoyar la gestión de la relacionista pública, lo que me ha permitido tratar de cerca temas como crisis, medios de comunicación, conferencias de prensa, comunicados, notas de prensa, entre otros.

Caja Piura es una empresa del sistema financiero, pero por su gran relación y dependencia de la Municipalidad Provincial de Piura, siempre se está en la mira de la opinión pública.

Mi jefatura del área de marketing me exige obtener resultados cuantitativos que evidencien la rentabilidad de las inversiones realizadas en los procesos que tengo a cargo, como lo son los patrocinios y las actividades BTL, como lo son la recabación de prospectos.

#### **iii. Reflexiones finales**

Durante mi experiencia profesional he podido desenvolverme en dos áreas de la comunicación. Una es imagen institucional y consultoría, y la otra es el marketing. Esto me ha permitido tener una visión más global en el ámbito de la comunicación, lo que me genera ganas de continuar aprendiendo dentro de la rama de marketing y comunicación corporativa.

El área de marketing de Caja Piura brinda soporte a las distintas áreas administrativas, así como las unidades de negocio, que vendrían a ser las agencias y oficinas que se encuentran a

nivel nacional. Por lo que tengo constante comunicación con los distintos procesos y funciones de la institución.

El trabajo diario en el área de marketing implica mucha capacidad de organización y de orden, debido a que la cantidad de solicitudes de auspicios y patrocinios que recibimos todos los días es alta, y es importante comunicarse con todos los solicitantes y brindarles una respuesta adecuada. Asimismo, actualizar los distintos cuadros de control de diferentes procesos para mantener organizados los requerimientos.

Me encantaría continuar nutriendo mis conocimientos en la rama del marketing, sin dejar de lado la constante capacitación en el área de comunicación corporativa, que debería manejarse en todos los ámbitos de la organización. Cada día aprendo más sobre los planes tácticos y estratégicos que debo elaborar para rentabilizar la inversión que Caja Piura realiza en distintos soportes publicitarios.



**iv. Certificación****CONSTANCIA**

Quien suscribe el presente documento, Jefe de Gestión de Personas de la **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada**,

**DEJA CONSTANCIA:**

Que, la Srta. **SEMINARIO CELI NICOLE**, identificada con DNI: 73148395, viene laborando en nuestra institución desde el 17 de Julio del 2018 hasta la fecha, desempeñándose actualmente como **Asistente de Marketing**, de la Oficina Principal.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, a los tres días del mes de Febrero del año dos mil veinte, en la ciudad de Piura.

  
Perla Gajlo Zapata  
Jefe (e) de Gestión de Personas  


**AB BRAND COMUNICACIÓN**

926894141

www.abbrandcomunicacion.com

consultas@abbrandcomunicacion.com

**CONSTANCIA DE TRABAJO**

Mediante la presente, el que suscribe, en representación de la empresa AB Brand Comunicaciones SAC, con RUC 20604811245, certificamos que:

La señorita Nicole Seminario Celi, identificada con DNI 73148395, ha laborado en nuestra empresa desempeñando la función de asesoría de imagen institucional desde diciembre de 2017 a junio de 2018, periodo en el que demostró puntualidad, responsabilidad, orden, organización y compromiso.

Se expide esta constancia para los fines que la interesada estime conveniente.

Atentamente,

AB BRAND COMUNICACION S.A.C.  
RUC 20604811245

-----  
**Erikson Abad Fiestas**  
GERENTE GENERAL

Erikson Abad Fiestas  
Gerente General

”