



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

GUÍA DE ACCIÓN ANTE UNA SITUACIÓN DE CRISIS ONLINE PARA LA UNIDAD DE POSGRADO Y ESPECIALIZACIÓN DE LA UDEP

Guillermo Cardoza-Huayanca

Piura, febrero de 2018

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Cardoza, G. (2018). *Guía de acción ante una situación de crisis online para la Unidad de Posgrado y Especialización de la UDEP* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Comunicación). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**GÚÍA DE ACCIÓN ANTE UNA SITUACIÓN DE CRISIS
ONLINE PARA LA UNIDAD DE POSGRADO Y
ESPECIALIZACIÓN DE LA UDEP**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de
Licenciado en Comunicación**

GUILLERMO CARDOZA HUAYANCA

Piura, febrero de 2018

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1. Presencia de las marcas en plataformas digitales	3
1.2. La identidad de la organización	4
1.2.1. Concepto de identidad	4
1.2.2. Imagen y reputación.....	4
1.2.3. La crisis organizacional	5
1.2.3.1. Concepto y clasificación.....	6
1.2.3.2. Etapas de una crisis.....	7
CAPITULO II: LA EMPRESA	9
2.1. Historia de la Universidad de Piura (UDEP)	9
2.1.1. Misión y Visión	9
2.2. Unidad de Posgrado y Especialización (UPE)	10
2.2.1. Productos de UPE	10
2.2.2. Problema identificado	11
2.2.3. Ecosistema digital de UPE	11
2.2.3.1. Medios propios	11
2.2.3.2. Medios ganados	12
2.2.4. FODA.....	13
CAPITULO III: GUÍA EN SITUACIONES DE CRISIS	15
3.1. Objetivos de campaña	15
3.1.1. Objetivo de comunicación	15
3.1.2. Objetivo de marketing	15
3.1.3. Objetivos de comunicación digital	15
3.2. Guía de acción ante una situación de crisis	15
3.2.1. Antes la crisis	15
3.2.2. Durante de la crisis.....	19
3.2.3. Después de la crisis.....	22
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	25
APÉNDICE: Informe de desempeño profesional	27

INTRODUCCIÓN

En el entorno económico actual, las empresas se han dado cuenta que lo que las convierte en verdaderamente competitivas son los activos intangibles: la identidad, la imagen y la reputación, entre otros. En un mercado tan competitivo y cambiante la correcta gestión de la reputación aparece como la pieza angular que permitirá a los activos intangibles convertirse en valores diferenciadores.

La buena reputación de una empresa, es decir cómo es percibida una institución por sus *stakeholders*, permitirá a la empresa crecer económicamente. Por el contrario, una mala reputación puede generar una pérdida enorme y cambiar la percepción negativa que tengan los públicos será una tarea titánica. En este sentido es importante señalar que uno de los factores que puede afectar negativamente la reputación de una institución es una situación de crisis.

En el siguiente trabajo planteamos un plan de acción que se debe seguir cuando se haya identificado una situación de crisis, desde la necesidad de un constante monitoreo de los medios de comunicación y las redes, que es clave para poder identificar rápidamente los inconvenientes y darles una respuesta inmediata para así evitar que se conviertan en crisis, hasta las acciones posteriores a la crisis.

El primer capítulo abarca el marco teórico que se debe conocer para entender conceptos bases como la identidad de la marca, la imagen y la reputación, para finalmente hablar sobre la crisis, sus clasificaciones y etapas. Estos conceptos nos ayudarán a comprender por qué es importante contar con una guía de acción ante una situación de crisis.

En el segundo capítulo presentamos a la empresa, la Universidad de Piura y la Unidad de Posgrado y Especialización, para la cual presentamos el plan de gestión de crisis. Hemos identificado los productos que ofrecen, su ecosistema digital y elaborado un FODA.

En el último capítulo planteo la guía de acción a seguir en caso de que surja una situación que pueda derivar en una crisis.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Presencia de las marcas en plataformas digitales

En la actualidad, la tecnología y en especial las redes sociales han revolucionado la manera en cómo las personas se relacionan entre sí, y la manera en que las marcas se relacionan con sus clientes. Ahora las empresas pueden estrechar los lazos con sus clientes, segmentar mejor los públicos, ver en tiempo real los efectos de sus mensajes y así obtener un *feed back* inmediato.

La revolución tecnológica ha generado que las personas hagan un uso intenso de las plataformas digitales, en especial de las redes sociales. Hoy todas las personas pueden tener acceso inmediato a información sobre las marcas que consumen o quieren consumir y así evaluar cuál comprar, comparar características o ver las opiniones de personas que ya probaron un producto o servicio.

La cantidad y variedad de información a la que puede acceder una persona nunca ha sido mayor en toda la historia de la humanidad. Lo mismo ha pasado con la cantidad de bienes y servicios que ofrecen las empresas “los consumidores ya no se sienten ligados a las empresas; de hecho, la oferta de bienes y servicios ha superado ampliamente la demanda, haciendo que una empresa concreta no sea tan indispensable como en el pasado” (De la Cierva, 2015, p. 19).

Ha llegado el momento de la historia en que el público tiene mucho poder sobre las marcas, y es por esto que las empresas deben tener mucho cuidado en cómo se relacionan con sus públicos en todos los entornos, en especial en el digital, una mala comunicación de mensajes puede generar el inicio de una pequeña crisis, que en cuestión de minutos se puede convertir en una de gran magnitud. “El mejor antídoto contra una crisis es conseguir que las relaciones entre la institución y sus públicos sea sólida” (De la Cierva, 2015, p. 20).

Las instituciones deben ser conscientes de la importancia de tener presencia en la red y de saber gestionar esa presencia, no basta con tener una página de Facebook, Twitter o LinkedIn, sino que hay que saber qué tipos de mensajes publicar en cada una de las plataformas.

Hoy las marcas ante una acusación pública no cuentan con 24 horas para dar su descargo, si espera tanto es posible que cuando quiera responder el problema se haya multiplicado y ocasione una gran pérdida. “Cada vez es más importante comprender cómo comunicar de manera efectiva. Porque cada acción en la comunicación de una persona o de una empresa dice mucho más que en el pasado” (Celaya, J.,2011, p. 5).

1.2. La identidad de la organización

El concepto de identidad ayudará a comprender conceptos como imagen y reputación. Aunque una empresa no pueda directamente influenciar en cómo la gente percibe la imagen y la reputación de la institución, sí puede trabajar en los valores que forman su identidad. Concretamente, la imagen y reputación de una empresa se forman a partir de la proyección del conjunto de signos que conforman su identidad (Karaosmanoglu y Melewar 2006).

Hay una falta de consenso en la definición de identidad empresarial. Se han acuñado dos términos: identidad organizacional e identidad corporativa. Por un lado, la identidad organizacional tiene una orientación interna, está vinculada a la percepción compartida de la empresa que tienen sus miembros. Por otro lado, la identidad corporativa se orienta al exterior, se vincula con dar a conocer a todos los *stakeholders* la personalidad corporativa de la empresa (Pérez, A. y Rodríguez, I. 2014).

1.2.1. Concepto de identidad

Hoy hay una tendencia que busca integrar la identidad corporativa con la identidad organizacional. Los principios de la identidad corporativa y la organizacional deben ser integrados siendo la identidad corporativa una forma explícita de expresión de la identidad organizacional (Powell et al. 2009).

Se debe llegar a un enfoque integrador del concepto identidad; es decir, reconocer que como afirman Melewar y Jenkins (2002), primero, la identidad se asocia con la realidad y lo que la empresa es, o lo que es lo mismo, con la estrategia, filosofía, historia, ámbito de negocio y la oferta de productos y servicios de la empresa. En segundo lugar, la identidad hace referencia también a la comunicación corporativa de carácter tanto formal como informal (Melewar y Jenkins 2002).

De acuerdo con este enfoque, la identidad puede definirse como: el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros.

1.2.2. Imagen y reputación

El concepto de la imagen se relaciona con las perspectivas que los grupos de interés tengan de la institución, haciendo referencia a la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Abratt 1989; Karaosmanoglu y Melewar 2006).

De esta manera, la imagen se define como: percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella.

La reputación de la empresa puede definirse de la siguiente manera: como las impresiones que los diferentes *stakeholders* tienen sobre la empresa. Estas impresiones, expectativas, creencias y sentimientos no son iguales en todos los sectores del mercado donde se mueve la empresa. “Es la opinión de un grupo de personas que tienen alguna forma de relación con la organización” (Hannington, T., 2004, p. 35).

Es fundamental para gestionar la reputación que la empresa tenga identificados a todos sus *stakeholders*, esos son los clientes reales y potenciales, empleados, analistas industriales, analistas financieros, los medios de comunicación, los asociados y las autoridades reguladoras.

En la actualidad, se está reconociendo cada vez más la importancia de la reputación, y se le identifica como uno de los activos más importantes para la empresa. La reputación afecta los resultados de una institución en cada momento del día, todos los años. “La manera como los clientes, inversores, empleados, suministradores analistas, público, medios de comunicación y reguladores ven su organización tiene un profundo efecto sobre sus oportunidades de negocio y sobre su capacidad para atraer los recursos necesarios para financiar dichas oportunidades” (Hannington, T., 2004, p. 24).

1.2.3. La crisis organizacional

Hoy en día vivimos en un mundo donde la tecnología avanza a pasos gigantescos, donde se busca el rendimiento rápido, donde las relaciones entre el empleado y el empleador son frágiles, etc. Todo lo mencionado hace a las organizaciones más proclives a sufrir una crisis. Ulmer indica que “Estamos en una sociedad donde mandan la eficiencia, los costes y la rentabilidad a corto plazo. Este sistema hace que las organizaciones, comunidades, naciones y el mundo entero esté claramente predispuesta a la crisis” (Ulmer, 2012, p. 536).

Al ser la crisis una situación que siempre se dará, ya que ninguna empresa está libre de sufrir una, los líderes deberían incentivar que sus empresas se preparen para estas situaciones. De una u otra manera una crisis afectará a la organización, es mejor estar preparados y tener un plan de qué hacer cuando estas situaciones se presentan, de esta manera podremos amortiguar el efecto de la crisis. “Una crisis le puede suceder a cualquier: ninguna institución del mundo es inmune. Es imposible prever y eliminar todos los factores de riesgo: desde el punto de vista físico, hay catástrofes imprevisibles; y desde el punto de vista humano, la libertad hace de las personas una fuente inagotable de sorpresas” (De la Cierva, 2015, p. 29).

1.2.3.1 Concepto y clasificación

La palabra crisis se puede definir como todo aquello que pone en peligro los objetivos de la institución, llegando a dañar la reputación de la empresa con sus *stakeholders*. Yago de la Cierva considera que una crisis es “una situación inestable e incierta, que corre el riesgo de provocar daños graves al patrimonio material e inmaterial de la organización, y principalmente a la relación con sus públicos primarios, porque, de alguna manera, consideran a la organización responsable de lo sucedido.

Es justo decir que cada crisis es diferente, no hay dos crisis iguales, pero se pueden encontrar elementos similares en ellas, y por ende se pueden agrupar. Existen diversos tipos de clasificación, en este trabajo señalaremos dos.

La primera divide a las crisis en dos grandes grupos. Según Lukaszewski, las crisis se dividen en crisis evitables y crisis inevitables o accidentales. Las evitables podrían haber sido evitadas si la empresa hubiese intervenido a tiempo, las inevitables nunca estuvieron en las manos de la organización, por ejemplo, los desastres naturales.

Lebinger nos brinda una clasificación más larga y específica, identifica 6 tipos de crisis:

- a) Crisis naturales: no presentan causas atribuibles al hombre y, en consecuencia, las responsabilidades institucionales se limitan a la prudencia exigible en la prevención, la preparación previa a su llegada, y en la respuesta dada.
- b) Crisis tecnológicas: son causadas por un error en la utilización de la tecnología industrial: un escape de material tóxico, una contaminación alimenticia colectiva, etc. Son más graves porque el público las atribuye a errores humanos, y porque el componente emotivo es fuerte.
- c) Crisis de confrontación: provocadas por una persona o una colectividad que se opone públicamente a la institución y que pretende movilizar a la población para impedir o reducir su actividad.
- d) Crisis malevolencia: provocadas por intervenciones ilegales o criminales externas, como el secuestro de un empleado, un atraco, el espionaje industrial, el sabotaje de un oleoducto, etc.
- e) Crisis por valores errados en la organización: suceden cuando los directivos buscan el máximo rendimiento a corto plazo a costa del beneficio social y en detrimento de los demás públicos de la organización: or ejemplo, cuando consejo de administración decide asignarse retribuciones

desproporcionadamente altas, y a la vez ahorra en medidas de seguridad en la fábrica.

- f) Crisis por conductas ilícitas de los directivos: por ejemplo, las violencias de un adulto a menores que están a su cargo, apropiación indebida de dinero, falsificación de documentos, etc. Son el bocado preferido de los medios de comunicación.

1.2.3.2. Etapas de una crisis

1. **Detección de señales:** estar atento al contexto en el que se desarrolla la institución. Hay que saber escuchar y examinar tanto al público interno como al externo; en otras palabras, hay que saber qué es lo que se dice en nuestros canales externo y en los externos. Solo así podremos identificar a los posibles detonadores de crisis.
2. **Preparación y prevención:** las empresas deben implementar campañas para formar a los funcionaron en cómo actuar ante una crisis; además, se debe preparar al público interno para que esté siempre alerta y pueda prevenir una crisis o actuar cuando la crisis recién inicie para así impedir que crezca.
3. **Gestión de la crisis:** al presentarse la crisis, se debe actuar según el plan de comunicación que se tenga preparado. De esta manera se responderá de la mejor manera ante la crisis y en lo posible se minimizarán los daños.
4. **Aprendizaje:** una vez mitigada la crisis, hay que hacer una evaluación de los efectos que ha tenido la crisis en la reputación de la empresa. Para esto se pueden usar diversas herramientas que nos ayuden a tener una mejor fotografía de lo que necesitamos.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2.1. Historia la Universidad de Piura (UDEP)

La Universidad de Piura fue fundada en Piura el 7 de abril de 1969, por iniciativa de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei.

Actualmente, la UDEP cuenta con dos sedes, una ubicada en Piura y otra en Lima. En ambas sedes se imparten clases para alumnos de pregrado y de posgrado, siendo los egresados de la universidad altamente requeridos por las empresas.

En el 2003, la Universidad de Piura inició actividades en Campus Lima, en donde ya hay más de mil quinientos alumnos y distintos programas académicos de pregrado y posgrado. Gracias a su gran prestigio, obtenido a lo largo de historia, ha logrado posicionarse como una de las mejores opciones en programas de pregrado y posgrado.

2.1.1 Misión y visión

a) Misión

La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad de Piura ha sido creada con el objeto de contribuir, de acuerdo con la genuina misión de la universidad, a la elaboración de una síntesis de la cultura, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada y unificada por la fe cristiana.

La orientación cristiana de la Universidad de Piura se confía a la Prelatura del Opus Dei, por acuerdo entre la Asociación promotora de la Universidad y la Prelatura.

b) Visión

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

- Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.
- Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

2.2. Unidad de Posgrados y Especialización (UPE)

La Unidad de Posgrado y Especialización de la Universidad de Piura cuenta con varios programas del Campus Lima, de las facultades de Comunicación, Ingeniería, Ciencias Económicas Empresariales, Derecho, Psicología y Humanidades.

El área empezó sus actividades en Campus Lima en el año 2013, con el nombre de Unidad de Posgrado y Extensión, su labor inicial era la de apoyar en actividades de promoción a las facultades que no contaban con un grupo de trabajo amplio para estas funciones.

Actualmente, la Unidad de Posgrado y Especialización de la Universidad de Piura trabaja de la mano con todas las facultades de Campus Lima, él área ha crecido y ahora es la encargada de elaborar los planes de marketing y del proceso de venta de la mayoría de cursos de posgrado de la universidad, en la sede Lima.

La unidad busca unificar todos los esfuerzos que hasta antes de su creación, hacían las facultades de manera independiente y de esta manera posicionarnos en la mente de la población de Lima, como la mejor opción para llevar cursos de posgrado.

2.2.1. Productos de la Unidad de Posgrado y Especialización

Maestrías y Doctorados:

Estos son los programas que a partir del 2015 las diferentes facultades están lanzando con mayor fuerza en Campus Lima. Actualmente, la unidad apoya a las facultades de Derecho, Ingeniería, Humanidades y Comunicación con la promoción y

venta de sus diferentes maestrías y doctorados. El promedio de duración de estos programas es de 2 años.

Programas de Especialización

Los Programas de Especialización, anteriormente conocidos como Diplomados, son los productos que más ofrecen y demanda tienen en la población limeña, estos programas tienen una duración promedio de 4 meses, aunque en ocasiones muy particulares llegan a los 8.

Cursos cortos

Estos programas surgen por la necesidad de muchos profesionales de llevar cursos prácticos de corta duración que les brinden herramientas que les ayude en su día a día. Estos cursos tienen una duración aproximadamente de un mes.

2.2.2. Problema identificado

El problema identificado del área de Posgrado y Especialización de la UDEP es que no cuenta con una guía de acción para situaciones de crisis. Una crisis es una situación particularmente grave, ya que su mala gestión daña directamente la reputación de la institución, lo que afecta el número de inscritos a los programas de posgrado de la universidad.

2.2.3. Ecosistema digital de Posgrados de la Universidad de Piura

2.2.3.1. Medios propios

En la Unidad de Posgrado y Especialización se utilizan 4 medios propios: la web de posgrados donde está toda nuestra oferta académica, Facebook, LinkedIn y Youtube.

- **Web**

Todos los programas de posgrado de la Universidad de Piura poseen una página web, en ella la persona interesada encontrará información como: plan de estudios, docentes, inversión, inicio y días de clase.

(Página web del Programa Especializado en Gestión del Talento Humano)

- **Linkedin**

Esta herramienta se creó este año y se está tratando de alimentarla con contenido constantemente. Actualmente, se postea información sobre los cursos en campaña y cuenta con 246 seguidores.

- **Facebook Fanpage**

El Fan-page de Posgrados y Especialización se creó en el 2014. Su principal función es la de promocionar todos los cursos de posgrado de la universidad y publicar contenido de interés público elaborado por los docentes. Actualmente, cuenta con 32 617 fans.

Al inicio la página se usó principalmente para promocionar los diferentes cursos de posgrado, ya que no se contaba con el personal suficiente para la creación de contenido. Hoy en día, se postea contenido todas las semanas.

- **Youtube**

Al igual que LinkedIn, la cuenta de Youtube de la unidad fue creada este año, aunque la plataforma se usa desde el 2015. El canal es usado como plataforma para subir los videos de todos los programas y compartirlos fácilmente.

2.2.3.2. Medios Ganados

- **Facebook Ads**

Desde el 2015 la Unidad de Posgrados y Especialización de la Universidad de Piura viene usando Facebook Ads para promocionar los programas. En estos anuncios siempre se coloca el link del programa que se está promocionando, esto ayuda a incrementar las visitas a las webs.

- **SEM**

Al igual que los Facebook Ads, el Search Engine Marketing se empezó a utilizar en el 2015. Estos anuncios han ayudado a posicionar los programas de posgrado, haciendo que las webs aparezcan en las primeras posiciones.

- **Linkedin Ads**

En el 2017 la unidad empezó a utilizar en algunos programas los LinkedIn Ads, si bien han llegado algunos interesados, el número de personas que se inscriben es bajísimo.

- **PeruRed**

En el 2016 el área empezó a trabajar junto a El Comercio, pagamos por aparecer en las páginas que seleccionamos del grupo El Comercio, esto nos ha permitido llegar a los nichos que antes nos era difícil.

2.2.4. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Prestigio de la Universidad -Reconocimiento de los cursos de posgrado de la UDEP en el mercado limeño -Profesores reconocidos en el mercado -Boca a boca positivo por parte de nuestros egresados -Ubicación céntrica 	<ul style="list-style-type: none"> -Programas con acreditación extranjera -Una alta demanda en cursos de posgrado en el mercado. -Programas semi presenciales
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Área con poco personal -Falta de aulas -Presupuesto bajo para invertir en publicidad -Procesos de inscripción lentos 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia de universidades con prestigio y que cuentan con mucha presencia pagada en medios -Productos fáciles de copiar

CAPÍTULO III: GUÍA A SEGUIR EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS

3.1. Objetivos de campaña

3.1.1. Objetivo de comunicación

Estar preparados ante cualquier crisis online que se presente en área, transmitiendo siempre la postura de la universidad, recalcando en todo momento el carácter humanista de la universidad, a la altura del prestigio como una casa de estudios que forma y exige a sus estudiantes.

3.1.2. Objetivo de marketing

Asegurarnos que el número de alumnos en todos los programas de posgrados de la Universidad de Piura se mantengan en los momentos de crisis.

3.1.3. Objetivos de comunicación digital

Conseguir prevenir las crisis, haciendo un correcto monitoreo del ecosistema digital, y en caso se den minimizar en lo posible los efectos negativos que están puedan causar.

3.2. Guía de acción ante una situación de crisis online

Es importante indicar que, para la elaboración de esta guía, y todos los pasos que explico, se ha tomado como referencia la Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional de SSERVIR.

3.2.1 Antes de la crisis

La preparación para afrontar una situación de crisis online implica un constante monitoreo de los medios de comunicación y nuestro ecosistema digital. El monitorear la actualidad permitirá a la institución estar al tanto de lo que se habla de la marca y así poder identificar una posible situación de crisis. Si la identificamos a tiempo, se podrá atacar la crisis en sus inicios impidiendo que se convierta en un problema mayor, en caso no se pueda eliminar la crisis se podrán mitigar los efectos negativos.

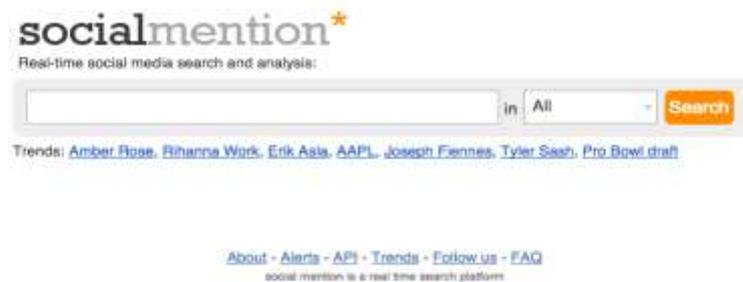
Para afrontar una crisis desde sus inicios hay que contar con herramientas online, que nos permitan identificar situaciones que se puedan convertir en potenciales crisis. Dado que la universidad no cuenta con un área de Imagen Institucional, es Dircom el área que deberá velar por hacer el seguimiento de lo que dicen, escriben y hacen los medios de comunicación, autoridades, administrativos y docentes de la universidad, y todo público de interés.

Existen muchas herramientas gratuitas online que permiten identificar situaciones de crisis y darles un tratamiento a tiempo. Recomiendo el uso de dos:

- **Google Alerts:** Es una herramienta gratuita muy fácil de configurar que permite a cualquier persona recibir información periódica en un email. Solo hay que ingresar los términos de búsqueda de los cuales requiere información.



- **SocialMention:** Programando esta herramienta recibiremos una alerta por correo cuando alguien diga algo sobre la marca en las redes.



Es importante indicar que existe una gran variedad de herramientas gratuitas de las cuales se pueden hacer uso y obtener grandes resultados, pero es necesario tener a una persona encargada del monitoreo constante.

Además de las herramientas de monitoreo, es importante identificar los tipos de crisis y situaciones que podemos establecer antes de una crisis para así estar preparados cuando uno de estos casos se presente. Debemos reconocer que las crisis online no siempre se inician en este ecosistema, sino que puede originarse en los medios tradicionales y expandirse en las redes:

Tipos de crisis y escenarios potenciales	Ejemplos para la UDEP
Percepciones públicas: cuando nuestros públicos de interés perciben de la UDEP una imagen que no representa lo que en verdad es la universidad.	Rumores negativos, noticias o reportajes en los medios de comunicación con información inexacta o contraria a nuestro interés. O un cuestionamiento público por terceros sobre la UDEP.
Administrativas: cuando se presentan errores administrativos que pondrían en entredicho la transparencia de la universidad.	Faltas administrativas de cara a los clientes. Por ejemplo: demora en la devolución del dinero de una persona que decidió retirarse de un programa. Demora en la entrega de los diplomas.
Políticas: cuando alguna autoridad o funcionario público ponga en juicio la legalidad de nuestros programas.	Rumores que indiquen que los programas de la UDEP no están conformes a la nueva ley universitaria u otra ley.
Sociales: cuando los públicos de interés con los que se relaciona la universidad se consideren afectados por las normas de la UDEP.	Protestas públicas que generen material que se viralice online por la normas que rigen la universidad.
Accidentes: cuando ocurre algún accidente en las instalaciones de la UDEP que ocasione el daño de cualquier forma a las personas.	Accidentes como caídas por falta de señalización, o por el mal funcionamiento de un equipo.
Laborales: relación de la UDEP con sus colaboradores	Rumores de acoso sexual, maltrato a los colaboradores, huelgas y problemas con proveedores.

Es importante señalar que estas situaciones casi nunca se darán de manera aislada, puede que se vincule más de dos. Dircom tendrá que identificar los tipos de crisis que se pueden presentar ante una situación

Conformación de un Comité de Crisis

Dircom deberá formar un equipo formado por colaboradores de la UDEP que se llamará Comité de Gestión de Crisis (CGC). Este equipo será el encargado de responder cuando ya se haya identificado la crisis, las personas que lo conforman tienen que ser fáciles de localizar en todo momento, Dircom tiene que tener la forma de ponerse en contacto con ellos de cualquier forma, es por esto que se debe elaborar un directorio con la información de los miembros de CGC que sirva para localizarlos.

Es importante indicar que al menos un miembro del comité debe ser un vocero para transmitir los mensajes fuerza, esta persona debe ser preparada en técnicas de vocería y debe conocer los mensajes fuerza según sea el tipo de crisis.

A continuación, se mencionará una conformación recomendable para el Comité de Gestión de Crisis. Es importante indicar que en la conformación del CGC el papel de Dircom es muy importante, ya que junto la Unidad de Posgrado y Especialización (UPE) identificarán a las personas que puedan desempeñar los roles recomendados:

Rol	Responsabilidades
Líder Persona. de Dircom	Coordinación general del CGC (reuniones y acciones). Coordinar la recolección de información de la situación. Evaluación del impacto de la crisis, identificar los públicos que deben ser atendidos. Dirigir las actividades comunicacionales que se deriven de la crisis. Diseñar el plan de comunicaciones que se utilizará. Mantener informado al comité de la UDEP sobre el proceso de la crisis.
Coordinador de Atención a Públicos Clave Personal de Dircom	Administrar la base de datos de contactos clave de la UDEP. Evaluar y seleccionar los públicos clave a ser contactados y definir los mensajes dependiendo del tipo de crisis. Mantener un control de llamadas efectuadas y recibidas que tengan que ver con la situación de crisis. Coordinación de entrevistas o contactos con los medios de comunicación social.
Coordinador de aspectos legales Personal del área legal	Evaluar el impacto legal del evento, en caso lo haya. Coordinar toda acción de apoyo legal relacionada con la crisis comunicacional. Contactar autoridades competentes.
Coordinador de Administración Personal administrativo	Disponer de todos los recursos logísticos y operativos necesarios para asegurar el funcionamiento del CGC. Atender y asegurar el procedimiento de ingreso de visitantes relacionados con la situación de crisis, si fuese requerido.
Vocero Personal escogido según sea el tipo de crisis	Debe estar preparada en técnicas de vocería. Debe conocer y dominar los mensajes clave de la UDEP relacionados con el tipo de crisis. Asistir y declarar frente a los medios de comunicación, de acuerdo a los lineamientos establecidos por Dircom. Responder la correspondencia, física o electrónica, previa aprobación de Dircom y UPE.

Otro Personal de UPE	Persona de UPE que debe ser previamente capacitada en técnicas de vocería. Debe conocer y dominar los mensajes clave de la UDEP relacionados con el tipo de crisis.
----------------------	--

Hay situaciones que por no obtener la suficiente atención por parte de los medios de comunicación o interés del público en general no llegarán al nivel de crisis, pero es indispensable tener mapeadas estas situaciones para darles respuesta y solución rápida, en caso contrario, esta situación puede llegar a convertirse en una crisis.

Estos incidentes sin daños ocasionados deben ser tratados, ya que han impactado en algún sector de la población, si bien al inicio no generan la atención de más personas. Estos incidentes se deben mitigar rápidamente, es Dircom quien brindará los lineamientos para la atención de un caso de esta naturaleza.

3.2.2 Durante la crisis

Dircom como el CGC deben actuar rápidamente, y activar la guía general de actuación ante crisis, para contener la situación de crisis y evitar que esta se extienda en tiempo y se expanda de UPE a otras áreas de la universidad, viéndose afectada la reputación de la UDEP.

Guía general de actuación ante crisis

1. Active el CGC

- a. Verifique la magnitud de la crisis comunicacional.
- b. Evalúe la situación e implemente el Plan de Crisis.

2. Active las Guías de Actuación

- a. Elabore las necesarias Guías de Actuación.
- b. Solicite y verifique instrucciones de la Dircom para hacer frente a las crisis en los medios online.

3. Instale la Sala de Crisis Comunicacional

- a. Asegúrese de contar con todos los recursos y materiales necesarios.
- b. Identifique los públicos clave a contactar según el caso. Revise los aspectos jurídicos relacionados con el tipo de crisis.

4. Evalúe la situación

- a. Recopile toda la información posible sobre:
 - i. Las personas afectadas
 - ii. Las instalaciones
 - iii. Las autoridades
 - iv. La comunidad
- b. Confirme los hechos

5. Prepare a los voceros

- a. Tenga claro los lineamientos para vocería.
- b. Prepare junto a Dircom los modelos de declaración pública.
- c. Prepárese para las preguntas.

6. Realice contactos clave

- a. Acordar con Dircom los contactos a realizar (medios de comunicación, autoridades y públicos de interés).
- b. Prepárense para contactar a los públicos clave involucrados con la situación (autoridades, medios de comunicación, comunidad, entre otros).
- c. Mantenga informado a los funcionarios de la UDEP relacionados con la crisis comunicacional.

Activación del Comité de Gestión de Crisis (CGC)

Una vez que se haya dado la alerta de una situación de crisis, Dircom deberá convocar a las personas que conforman el CGC. El líder debe hacer uso del directorio y localizar a los demás miembros. Una vez reunidos se deben repasar los siguientes temas:

1. Revisar los hechos a partir de la información ya recopilada.
2. Definir el mapa de públicos afectados o que podrían tener interés en la situación.
3. Identificar posibles respuestas a la situación que se ha presentado.
4. Definir las estrategias para dar solución o mitigar los efectos en los públicos que se vieron afectados.

Atención a los públicos

a) Públicos externos:

Será Dircom quién deberá elaborar y validar todos los mensajes para todos los canales, y así mantener informados a los públicos clave que haya identificado el CGC.

Los públicos deben ver que la iniciativa de comunicación nace de la UDEP, nunca mintiendo y tratando siempre de ser empáticos en nuestros mensajes.

b) Público interno:

Es importante que los colaboradores de la universidad conozcan las situaciones de crisis. Dircom será la encargada de comunicar los hechos con ayuda de los canales internos y del vocero designado.

Los colaboradores deben estar informados de los esfuerzos que se llevan por parte de la universidad para mitigar la crisis.

Es importante indicar que todo tipo de comunicación formal por parte de la universidad ayuda a eliminar los rumores y que se sepa que se está trabajando para dar solución a la situación.

Sobre el manejo y buen uso de Medios Electrónicos

Si bien es cierto que el internet permite que las crisis se expandan de manera nunca antes vista, también es cierto que el correcto y buen uso por parte de las instituciones en situaciones de crisis permite dar un descargo rápido y así dar una respuesta inmediata a la situación, esto evita que los rumores sigan apareciendo. La velocidad es que se comparte información por parte de la institución puede ayudar en el manejo de la crisis.

El CGC junto a Dircom deben preparar mensajes claros para que sean transmitidos por todas las redes de la UDEP, siempre teniendo mucho cuidado de qué información se está compartiendo y quién la está diciendo, es indispensable que un vocero calificado sea el que transmita los mensajes.

Sobre los mensajes clave

Dircom será el encargado de elaborar los mensajes claves que se quieren transmitir a los públicos de la universidad en caso de una crisis. Los mensajes serán la guía de los voceros a la hora de emitir cualquier pronunciamiento a nombre de la empresa, en nuestro caso la UDEP.

Modelo de declaración pública

Es fundamental dejar en claro la posición de la institución ni bien se produzca una situación de crisis, para estos casos se necesitará elaborar una declaración, que debe ser elaborada por Dircom, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Explique la situación. Indicando en todo momento como se siente la UDEP ante la situación.
- Comunique de manera clara las acciones que está llevando a cabo la UDEP, indicar si las acciones se están realizando en colaboración con las autoridades (si es que el caso lo amerite). De ser posible, mencionar los recursos que se están utilizando.
- Informe sobre los canales de comunicación que estará utilizando para reseñar el desarrollo de la crisis comunicacional, si los hubiere.
- Es de vital importancia no mentir, la verdad siempre saldrá a la luz, es mejor mencionar los datos precisos, siempre siendo empáticos y poniéndonos en el lugar de nuestro público de interés.

3.2.3 Después la crisis

Una vez finalizada la crisis, UPE junto con Dircom deberá hacer un mapeo de redes y de medios de comunicación, y evaluar las consecuencias que ha tenido la crisis. Se usarán herramientas de monitoreo digital para medir el impacto negativo que ha tenido la crisis. Asimismo, se podrán usar las métricas de Facebook para evaluar la interacción que ha tenido nuestro público con nosotros.

Además, una vez superada la situación de crisis es importante que el CGC se reúna con todos los voceros y pedirles que compartan sus experiencias de la situación, no olvidemos que una crisis superada ayuda en el proceso de aprendizaje sobre el manejo de crisis.

Para finalizar, Dircom junto con UPE deben evaluar un informe final en el que se detalle cómo se inició la crisis, cuáles fueron los detonantes, cuáles fueron las acciones que se realizaron para afrontarla, qué públicos se vieron afectados, qué daños materiales hubieron, qué inconvenientes surgieron que dificultaron la gestión, es posible que se repita y si se comunicó a los *stakeholders* sobre la superación de la crisis.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En nuestro país el 51% de peruanos cuenta con acceso a internet, eso permite que la información que se comparte en redes sea rápidamente conocida por un gran número de personas. Las empresas se han dado cuenta de la importancia de estar en la web, no solo con una página, sino con presencia en redes sociales para así poder reaccionar inmediatamente ante una situación de crisis.

SEGUNDA: No existe ninguna organización que esté libre de sufrir una crisis, cualquier empresa en cualquier momento puede sufrir una. En estos tiempos los directivos deben enfocar esfuerzos en estar preparados ante situaciones tan inminentes como lo es una crisis, como indicamos la crisis se dará, pero si la institución está preparada los efectos negativos serán menores y la reputación no se verá tan afectada.

TERCERA: El contenido generado por la Unidad de Posgrado y Especialización que se comparte en las redes sociales de la universidad, deben reflejar sus valores, misión y visión. Hay que ser muy cautelosos con la información que se comparte y tener un monitoreo constante de lo que se está hablando de la universidad en la red.

CUARTA: Las redes sociales como Facebook, se han convertido en un canal con gran flujo de información. Debido a la gran cantidad de usuarios registrados en Facebook la información que por esta red se comparte llega a un gran número de persona muy rápido. En una situación de crisis, esta red social puede permitir que una crisis se expanda muy rápido.

QUINTA: Los mensajes clave que se usarán en una crisis deben ser elaborados cautelosamente, teniendo en cuenta siempre a los públicos hacia los que van dirigidos. Los responsables de elaborar estos mensajes debe ser la Dircom y transmitidos a los voceros.

SEXTA: Las empresas deben estar preparadas para afrontar una crisis. El conformar con tiempo un Comité de Gestión de Crisis, y tener a voceros debidamente preparados puede significar la diferencia entre mitigar una crisis rápidamente y ver destruida la reputación empresarial por un mal manejo.

SÉTIMA: Es vital que una vez superada la crisis se redacte un informe en el cuál este detallada la crisis, este informe permitirá que en el futuro tengamos una referencia si se presentase otra situación de crisis. Hay que tomar estas situaciones como un aprendizaje y no ver la crisis como una situación aislada.

BIBLIOGRAFÍA

Abratt, R., 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.

Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.
Recuperado de
<http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1NK1FPVV5-2DJTVN2-1FS0/La%20empresa%20web.pdf>

De la Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Hannington, T. (2004). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.

Jiménez, A. y Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.

Karasmanoglu, E. y Melewar, T.C., 2006. Corporate communications, identity and image: A re-search agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 196-206.

Lazovska, D. (2016). 10 herramientas para monitorear la reputación online. *Expok Comunicación de Sostenibilidad y RSE*. Recuperado de
<https://www.expoknews.com/10-herramientas-para-monitorear-la-reputacion-online/>

Melewar, T.C. y Jenkins, E., 2002. Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.

Merodio, J. (n.d.) *Marketing en redes sociales. Mensajes de empresa para gente selectiva*. Recuperado de
http://www.apatgn.org/c/document_library/get_file?uuid=1fbd3475-a083-4e55-a28b-657cf2030576&groupId=10198

Pérez, A. y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97-126.

Powell, S., Elving, W.J.L., Dodd, C. y Sloan, J., 2009. Explicating ethical corporate identity in the financial sector. *Corporate Communications*, 14(4), 440-455.

Ulmer, R. (2012). Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication. *Management Communication Quarterly*, 26 (2), 523-542.

Villegas, M. y Ramírez, A. (2010). Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Recuperado de https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf

Zeña, M. y Segura, R. (2009). Guía práctica de gestión de crisis comunicacional: Para estar listos antes, durante y después. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2010/Res022-2010-SERVIR-PE-Anexo1.pdf>

APÉNDICE

1) Presentación

Bachiller de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Piura (UDEP), egresado el 2014 – II. En la actualidad trabajo como asistente de marketing y contenidos en la Unidad de Posgrado y Especialización de la UDEP.

2) Desarrollo Profesional

En enero del 2015, ingresé a trabajar como practicante profesional a la Unidad de Posgrado y Extensión de la Facultad de Ingeniería de la UDEP, cumpliendo con las tareas de realizar el benchmarking de los diferentes programas y diplomados que lanzaba la facultad; coordinar con la Unidad de Posgrado y Extensión la elaboración de los diferentes artes que necesitábamos para la campaña; llamar a los interesados en los diplomados y cerrar las ventas; solicitar la creación de las webs, así como la supervisión del contenido que en ella se colocaba; y gestionar con los proveedores para obtener descuentos en los paquetes de emailing.

Una vez finalizadas mis prácticas, en julio de 2015, la Unidad de Posgrado y Extensión de la UDEP me ofreció un puesto como ejecutivo comercial. En este puesto cumplía las funciones de elaborar la parrilla de contenidos para los programas que me asignaron; crear los artes que se utilizarían en redes y folletos; implementar las pautas en Facebook y Google Ads; manejar la Fan Page en Facebook y responder a los interesados; coordinar con medios como El Comercio para adquirir sus servicios de publicidad en sus webs; y hacer el telemarketing para cerrar las ventas.

En el 2017, el área se reestructuró y pasó a llamarse Unidad de Posgrado y Especialización (UPE) y se me encargó, hasta la fecha, las tareas de generación de contenidos. Entre mis responsabilidades está el trabajar de la mano con la agencia de relaciones públicas para contactarlos a los voceros de los diferentes programas; gestionar entrevistas con los voceros de los programas de posgrado de la UDEP; hacer seguimiento a los artículos de los voceros; generar notas para la promoción de los programas; y preparar notas inaugurales de los cursos, junto con la toma de fotografías.

3) Reflexiones Finales

La formación académica y personal que recibí durante mi carrera me permitió afrontar cada nueva tarea con responsabilidad y siempre consciente que contaba con las herramientas necesarias para desarrollarlas. El estudiar en la UDEP me permitió conocer los valores éticos que se deben poner en práctica cuando se trabaja, esto te permite resaltar en tu trabajo. Las habilidades técnicas las pueden tener muchas personas, pero son tus actitudes, aptitudes y criterio lo que te hace resaltar.