



Modelos de gestión  
postcrisis

**Máster Universitario en  
Comunicación política y  
Gestión de crisis y Emergencias  
2022-23**



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Modelos de gestión postcrisis

**Titulación:** Máster Universitario en Comunicación política y Gestión de crisis y Emergencias

**Curso Académico:** 2022-23

**Carácter:** Obligatoria

**Idioma:** Castellano

**Modalidad:** **Presencial** / A distancia

**Créditos:** 3

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** Dr. José Antonio Ruiz López

## 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### 1.1. Competencias

- Juzgar las estrategias de comunicación de crisis llevadas a cabo por las organizaciones para determinar su efectividad.
- Aplicar modelos de gestión postcrisis para evaluar si han sido válidas y ayudar en la toma de decisiones futuras.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en el contexto general de las organizaciones, tanto del ámbito público como privado y, de manera especial, en la comunicación política y gestión de crisis y emergencias.
- Demostrar la autonomía necesaria para adaptarse a un entorno cambiante y con múltiples desafíos, propios del campo de la comunicación política.
- Controlar las técnicas y dinámicas que se aplican en la comunicación política y en la gestión de crisis y emergencias.

### 1.2. Resultados de aprendizaje

Evaluar las estrategias de comunicación ejecutadas en períodos de crisis y emergencias, analizando si las acciones emprendidas han sido efectivas para el organismo.

## 2. CONTENIDOS

### 2.1. Requisitos previos

Ninguno.

### 2.2. Descripción de los contenidos

Evaluación de casos prácticos relacionados con la gestión de la comunicación de crisis para identificar las claves de la gestión y poder analizar la efectividad de las acciones realizadas en la etapa de postcrisis.

### 2.3. Contenido detallado

Todas las empresas, organismos, instituciones, organizaciones, fundaciones y administraciones públicas están expuestas a sufrir una crisis; pero muy pocas dispensan a la comunicación de

crisis la importancia capital que tiene la gestión de los riesgos potenciales y la manera de afrontarlos cuando se presentan sin avisar, que suele ser lo habitual. Un acontecimiento inesperado mal gestionado desde el punto de vista de la comunicación puede llevarse por delante a una empresa, dejarla malherida o echar por los suelos su reputación.

Por eso es tan importante estar preparados ante cualquier eventualidad, con un entrenamiento capaz de prever escenarios y soluciones solventes para salir lo más airosos posible de una contingencia.

El diseño de los contenidos de esta asignatura responde a este planteamiento eminentemente práctico, entresacado de la experiencia del día a día de un director de comunicación, de los errores y de los aciertos.

**0. La asignatura, en su contexto**

Presentación de los contenidos de las sesiones y de su interacción-trazabilidad con el resto de asignaturas del máster

**1. El ABC de la comunicación de crisis**

Qué es una crisis de comunicación y qué es otra cosa  
Qué se debe hacer y qué no se debe hacer antes, durante y después  
La gestión de los tiempos y de la información

**2. El mapa de riesgos**

La identificación preventiva de las potenciales amenazas  
El seguimiento permanente de las alertas

**3. El manual de crisis**

La necesidad de un protocolo que deje el mínimo margen posible a la improvisación, garantía de fracaso  
El entrenamiento, clave del éxito. Los simulacros

**4. El comité de crisis**

La importancia de un buen diagnóstico  
Mando único, portavoz único; una única fuente, una única versión

**5. Casuística**

Una estrategia y un plan de acción lo más a la medida posible de la naturaleza de la crisis: un sabotaje, una OPA, un conflicto laboral, la retirada de un producto, un ciberataque, un escándalo de corrupción, un accidente, un atentado, un desastre natural...

**6. La gestión del equipo de comunicación**

Sin trabajo en equipo no hay paraíso: un compromiso colectivo  
La asignación de responsabilidades individuales  
Públicos de interés: medios de comunicación, clientes, accionistas, inversores, empleados, administraciones públicas, votantes, etc.

**7. La gestión de las plataformas de comunicación**

El papel clave de las redes sociales  
Las plataformas digitales. Atención especial al *darkside* y a la intranet

**8. Estudio de casos reales**

El hundimiento del *Prestige*

El accidente del *Yak-42*

Los atentados del 11 de marzo y las Elecciones Generales del 14-M

El caso *Tylenol* de *Johnson & Johnson*

La crisis del benceno de *Perrier*

El caso de las jeringuillas en los botes de *Pepsi*

El impacto reputacional del caso Villarejo en Iberdrola y en el BBVA

La gestión de la pandemia de Covid

**9. El análisis posterior de la crisis**

El balance de daños. Análisis del impacto económico y reputacional

La identificación de los puntos débiles

La exigencia de responsabilidades

**10. El plan de recuperación post crisis**

Un plan de acción elaborado a partir de las conclusiones útiles extraídas

El reconocimiento de los errores y la petición de disculpas

La reconstrucción de la marca

La recuperación del prestigio perdido

**2.4. Actividades Dirigidas**

Sin perjuicio de la necesaria base teórica de conocimientos, el enfoque de la asignatura es eminentemente práctico, de ahí la conveniencia de organizar al menos dos actividades dirigidas en clase, durante el transcurso de las cuales los alumnos trabajarán en equipo:

Actividad Dirigida 1 (AD1): Taller. Simulacro de crisis

Actividad Dirigida 2 (AD2): Taller. Gestión post crisis

Descripción del examen final (50%):

Consistirá en el planteamiento de un caso práctico. El objetivo que se persigue es comprobar los conocimientos adquiridos por el alumno, pero, sobre todo, su capacidad para analizar la situación, razonar y actuar en consecuencia.

En esencia, se tratará de responder (siempre desde un planteamiento debidamente argumentado) a una pregunta obvia: ¿Qué se debe hacer y qué no se debe hacer en cada momento?

El estudiante, que asume el rol de director de Comunicación, deberá enumerar de manera razonada todas las decisiones que tome desde el preciso instante que tiene conocimiento de los hechos (pero sin más detalle que la confirmación del suceso).

Tendrá que decidir, por ejemplo, cuándo atiende a los medios, en qué términos les informa, cuál es su papel en el comité de crisis, cómo gestiona la asignación de responsabilidades entre cada uno de los miembros de su equipo de comunicación, cómo maneja las redes sociales, las notas de prensa, las ruedas de prensa y la comunicación interna.

## 2.5. Actividades formativas

### Modalidad Presencial:

Código	Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1	Clases de teoría y práctica	67,5	100%
AF2	Trabajo personal del alumno	112,5	0%
AF3	Tutorías	22,5	50%
AF4	Evaluación	22,5	100%
		225	

### Modalidad A distancia:

Código	Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad síncrona
AF1	Clases de teoría y práctica	45	0%
AF2	Trabajo personal del alumno	112,5	0%
AF3	Tutorías	22,5	0%
AF4	Evaluación	45	13%
		225	

## 2.6. Metodología docente

Código	METODOLOGÍA DOCENTE	DESCRIPCIÓN
MD1	Método expositivo	Exposición por parte del profesor de los contenidos de cada tema por medio de explicaciones y presentaciones en las que se promueve la participación del estudiante.
MD2	Aprendizaje auto dirigido	El alumno deberá realizar trabajos o proyectos (individuales o en grupo) que le ayuden a adquirir las competencias y los conocimientos teórico-prácticos de la asignatura.
MD3	Estudio de casos	Análisis de casos que generen un diálogo sistemático y ordenado sobre situaciones y circunstancias reales con fines de aprendizaje. El alumno aprende por descubrimiento, no sólo por recepción, ejercitando su pensamiento creativo y crítico. Requiere el asesoramiento y seguimiento por parte del profesor.

MD4	Aprendizaje basado en proyectos	Aprendizaje basado en la simulación de situaciones profesionales. Bajo un objetivo y con unos recursos, el alumno debe resolver una situación que se asemeje a una situación real de la vida profesional. El alumno aprende por descubrimiento, no sólo por percepción, desarrollando sus habilidades sociales, el trabajo en equipo, el liderazgo, la disciplina y la solidaridad. Requiere el asesoramiento y seguimiento por parte del profesor.
MD5	Taller	Aprendizaje basado en una metodología eminentemente práctica aplicada a la realización de trabajos pre-profesionales bajo la orientación del profesor. El estudiante aprende por descubrimiento y por el seguimiento y feed-back del profesor sobre sus errores o aciertos, ejercitando el pensamiento creativo del alumno, su capacidad de autocritica y autoexigencia.
MD6	Documentación e investigación	Elaboración de informes en los que el alumno debe recurrir a documentación específica, recursos bibliográficos, recopilación de datos, análisis de estudios e informes, etc., para la redacción de documentos y explicación de conclusiones.
MD7	Aprendizaje instrumental	Aprendizaje a través del uso de herramientas específicas para el ejercicio profesional.

Modalidad presencial: MD1; MD2; MD3; MD4; MD5; MD6; MD7

Modalidad a distancia: MD1; MD2; MD3; MD4; MD5; MD6; MD7

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente, de acuerdo a lo dispuesto en el art. 5 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre (BOE 18 de septiembre), por el que se establece el Sistema Europeo de Créditos y el sistema de Calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y su validez en todo el territorio nacional.

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Su número no podrá exceder de 5% de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso sólo se podrá conceder una sola Matrícula de Honor.

### 3.2. Criterios de evaluación

#### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Asistencia y participación	10%	10%
SE2. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE3. Prueba final presencial	50%	50%

Modalidad: A distancia

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Asistencia y participación	10%	10%
SE2. Actividades académicas dirigidas	30%	30%
SE3. Prueba final presencial	60%	60%

#### Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE2. Prueba final presencial	60%	60%

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final presencial.

Modalidad: A distancia

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE2. Prueba final presencial	60%	60%

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final presencial.

### 3.3. Restricciones

#### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

#### Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

### 3.4. Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

#### Bibliografía básica

- Mitroff, I. y Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Raigada, J. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

#### Bibliografía recomendada

- Pérez, A. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. EEUU: American Management Association.

#### Otros recursos

- Tesis doctoral: *La gestión de la comunicación poscrisis. El caso de tarjetas black de Bankia*. Doctorando: Emilio Peñas Salas. Tutora: Raquel Martínez Sanz. Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.



- Rojas Orduña, Octavio. *La comunicación en momento de crisis*. Comunicar, núm. 21, 2003, pp.137-140, Grupo Comunicación. Huelva, España. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15802121>
- Manrique Jiménez, A. *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico*. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona. Fuente: artículo publicado en Comunicación y Pluralismo. 2008, nº 6, pp. 201-2014. Universidad Pontificia de Salamanca. SUMMA. Repositorio institucional. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://summa.upsa.es/details.vm?q=id:0000029156&lang=es&view=main>
- García, D. y Smolak-Lozano, E. *Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa*. Revista de Comunicación Vivat Academia. Septiembre 2013. Año XV, nº 124, pp. 51-67. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752943002>

## 5. DATOS DEL PROFESOR

Nombre y Apellidos	José Antonio Ruiz López
Departamento	Facultad de Comunicación y Artes
Titulación académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctor en Periodismo. Cum laude</li> <li>- Licenciado en Artes Escénicas</li> <li>- Máster en Administración y Dirección de Empresas (M.B.A.)</li> <li>- Máster en Tecnologías de la Información y la Comunicación</li> <li>- Acreditación ANECA</li> <li>- Certificate Teaching Spanish as a foreign language</li> <li>- Cursos: radio, televisión, cine, video, producción y gestión teatral, espacio escénico e interpretación</li> </ul>
Email	jruizlo@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. Sala de Profesores
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail

<p>Experiencia profesional, docente e investigadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria profesional (30 años): jefe de informativos de la Cadena SER; periodista del Servicio Mundial de Noticias de la BBC (Londres), periodista de Radio Francia Internacional (Paris), director de comunicación de Global Crossing Spain &amp; Portugal, ONO y Enaire; y asesor político (escritor de discursos y comparecencias parlamentarias) de 4 ministros del Gobierno de España. Trabajo actual.</li> <li>- Profesor asociado de la Universidad Carlos III. Grado Periodismo (Teoría de la Comunicación) y Grado Comunicación Audiovisual (Procesos de creación multimedia).</li> <li>- Libros publicados (7): El Último Sapiens (2022), La Esfera de los Libros; Los desheredados. El testamento apócrifo de Alfonso XIII (2018), Atlantis; España, en su ratonera. Las mocedades de un periodista disidente en la corte de Felipe Sexto.com (2016), Círculo Rojo; Crónicas de la España Negra. Del Septenato Zapatético al Marianato (2013), Círculo Rojo; Fútbol, Pan y Circo. La metáfora patriótico-deportiva de España (2010), Fragua; El apagón analógico. La herencia mediática de PSOE y PP (2009), Fragua; El Decano (1996), ERM.</li> <li>- Capítulos de libros (2): Los medios de comunicación en la sociedad actual (2000); Muchas voces, un mercado: la industria de la comunicación en Iberoamérica, perspectiva (2010).</li> </ul>
---	---