

# LA GESTIÓN DE CRISIS EN EL ESCENARIO DIGITAL: Efectos sobre la reputación *online* y pautas de actuación en su comunicación

**Raquel Martínez Sanz**

**Patricia Durántez Stolle**

Personal Docente e Investigador (P.I.R.T.U. y F.P.I.-UVA)

Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Valladolid. Plaza del Campus Universitario, s./n. 47011

Valladolid (España) Tlfn: + 34 983423000 – Ext.3160

Email: [raquel.martinez.sanz@uva.es](mailto:raquel.martinez.sanz@uva.es) [patriciadurantez@fyl.uva.es](mailto:patriciadurantez@fyl.uva.es)

## Resumen

En una sociedad global y mediatizada, la correcta gestión comunicativa de una situación de crisis resulta fundamental para mantener la reputación de las organizaciones. Este fenómeno ha generado una abundante bibliografía en un intento por establecer un modelo de respuesta comunicativa desde los gabinetes tradicionales (Vázquez, 2004 y Marín, 2009). Sin embargo, actualmente la Web 2.0 constituye un nuevo escenario que facilita una plataforma de comunicación para comentarios críticos de los ciudadanos e informaciones contrarias a los intereses de una entidad que pueden alcanzar una gran y rápida repercusión debido a la alta viralidad de las redes virtuales.

El creciente poder de la sociedad digital sobre la construcción de la imagen de las organizaciones y su papel como fuente de información decisiva en los procesos de compra obligan a las entidades a replantearse sus estrategias comunicativas e implementar perfiles digitales con los que participar activamente en las conversaciones que mantienen sus públicos de interés en la Red.

El gabinete de comunicación 2.0 necesita desarrollar nuevas pautas de actuación para proteger la reputación *online*<sup>1</sup>, pero ejemplos como el de Zara y su tardía reacción ante las críticas de plagio o el silencio de empresas como Jazztel ante las numerosas opiniones negativas en la Red sobre sus servicios muestran que muchos departamentos de comunicación aún desconocen cómo responder correctamente ante las situaciones de riesgo y crisis en Internet.

---

<sup>1</sup> Las autoras de la presente investigación, con el fin de favorecer el proceso de lectura y debido a la sobreabundancia de palabras de origen anglosajón vinculados al tema de estudio, utilizan letra redonda en los nombres propios de redes sociales y otras herramientas digitales, tales como Facebook o Google, así como en los términos “web”, “blog” y derivados, pues el primero ya está aceptado por la RAE y el segundo en el diccionario de la FUNDEU. Para el resto de extranjerismos (*social media*, *feedback* o *wiki*, por ejemplo), así como para los nombres propios de institutos, asociaciones o fuentes bibliográficas anglosajonas, se emplea letra cursiva, cumpliendo con la normativa exigida a los textos científicos.

## Palabras clave

*Comunicación de crisis, departamento de comunicación, reputación corporativa, Web 2.0.*

## Abstract

At today's global and mediatic society, a proper management of the communication in a crisis situation becomes essential to preserve the reputation of organizations. This phenomenon has generated a vast literature in an effort to provide a communicative response model from traditional cabinets. However, currently Web 2.0 is a new scenario that provides a communication platform for critical comments from citizens and negative information against the interests of entities that can reach a large and rapid impact due to the high virality of virtual networks.

The digital society plays a growing role over the image's construction of organizations and as source of critical information on purchasing processes. This situation forces entities to rethink their communication strategies and implement digital profiles in order to be actively involved at the conversations that its stakeholders are having on the Web.

The 2.0 communication department needs to develop new action guidelines to protect digital reputation, but examples such as Zara and its late reaction to criticism of plagiarism or such as the silence of companies like Jazztel to the online negative reviews about its services show that many communication departments still do not know how to respond properly to situations of risk and crisis on the Internet.

## Key words

*Crisis communication, communication department, corporate reputation, Web 2.0*

## Introducción

La presente investigación tiene como objeto de estudio los procesos de comunicación de crisis *online* desarrollados por los departamentos de comunicación de empresas e instituciones españolas y su relevancia en la construcción y mantenimiento de la reputación corporativa. La hipótesis de partida supone que la mayoría de dichos departamentos gestiona de forma incorrecta o deficiente la comunicación organizacional en la Red y que carece de planes de comunicación de crisis que incluyan su vertiente digital, a pesar de la creciente importancia de los medios sociales de la Web 2.0 en los procesos de comunicación social, formación de la opinión pública y decisiones de compra. Finalmente, se ofrece una guía que recoge las pautas de actuación adecuadas en comunicación de crisis *online*, con el fin de proporcionar un esquema de respuesta comunicativa similar a los elaborados por diversos autores en la comunicación de crisis en medios tradicionales (Vázquez, 2004 o Marín, 2009, por ejemplo) pero aplicado a los medios digitales.

## Objetivos

La investigación establece un doble objetivo:

1. Demostrar que la mayoría de departamentos de comunicación de empresas e instituciones españolas gestionan de forma deficiente la comunicación de crisis a través de la Web, a través de un estudio en profundidad de varios casos de diversa tipología para conformar un espectro variado de base que permita extrapolar conclusiones aplicables al conjunto de la comunicación organizacional española.
2. Establecer unas pautas para la elaboración de planes de comunicación que contemplen la gestión de crisis de la reputación *online*, en base a las conclusiones extraídas del estudio previo.

## Metodología

Con el propósito de demostrar la hipótesis de que la mayoría de departamentos de comunicación de empresas e instituciones españolas ejecuta de forma errónea la comunicación de crisis en la Red, se procede a la aplicación de una metodología de investigación basada en el análisis de contenido aplicado a una serie de crisis vividas por diferentes entidades en los últimos años. Para realizar el análisis de contenido se emplea una metodología mixta que aúna el estudio del caso en profundidad y la aplicación de fichas de análisis cualitativo y cuantitativo, atendiendo especialmente a los daños sufridos en la reputación *online*. Su unión da lugar a una ficha de análisis mixto aplicada a cada ejemplo, que consta básicamente de los siguientes apartados<sup>2</sup>:

1. Situación de crisis: descripción, duración, origen y reputación afectada.
2. Descripción de la entidad afectada, su perfil digital y posicionamiento en la Red, así como la reputación del sector o de la propia organización.
3. Descripción y evolución de la crisis: recopilación cronológica de los resultados más relevantes encontrados en Internet sobre la crisis, evaluando su contenido y los comentarios recibidos, para establecer una evolución de los canales de la crisis.
4. Repercusión de la crisis: se establece un baremo de gravedad ponderando tres variables: la visibilidad de la crisis en los buscadores, su duración y la fortaleza previa de la reputación de la entidad.
5. Respuesta de la entidad: búsqueda de la respuesta corporativa ofrecida, considerando la rapidez, los canales empleados y su contenido.
6. Definición de los aciertos y errores cometidos en cada caso por el departamento de comunicación correspondiente y establecimiento de recomendaciones de actuación.

A partir de la información recopilada mediante las fichas, se completan tres tablas que contienen la información más relevante de cada caso y que permiten obtener conclusiones sobre el manejo de la comunicación de crisis en medios sociales organizadas en tres cuadros: características y perfil digital de la organización, características y evolución de la crisis y evaluación de la respuesta de la entidad.

---

<sup>2</sup> No se incluye el esquema completo de la ficha de análisis por razones de espacio. A partir de la información recopilada en estas fichas se elaboran los cuadros - resumen que sí se incluyen en la investigación.

# 1. Los valores intangibles y la gestión de crisis en la comunicación corporativa

La comunicación corporativa se conforma a través del comportamiento de una empresa. No se refiere únicamente a los mensajes emitidos, sino que todos sus actos transmiten información, quiera o no.

Desde los años 90, las teorías con una visión integrada de la comunicación están en auge (Caballero y Álvarez, 1997). Las nociones de identidad e imagen corporativa muestran la importancia de considerar la institución como conjunto, lo que conlleva una gestión global, coordinada y coherente de la comunicación organizacional. Esta forma de articular integral y estratégicamente la totalidad de las actividades informativas de la entidad se ha denominado *corporate communication* (Sotelo, 2001): una nueva lógica empresarial en la que la comunicación adquiere mayor peso en las decisiones directivas y, a su vez, el departamento comunicativo considera cada vez más el medio-largo plazo y la necesidad de estrategia.

En esta concepción de la comunicación corporativa adquiere mayor importancia la gestión de valores intangibles como la identidad, la imagen y la reputación corporativa (Villafañe, 2004, pp. 21-23), conceptos íntimamente relacionados aunque diferentes. En los mercados actuales, saturados de productos similares cuyo consumo depende en gran medida de impulsos emocionales, los intangibles aportan diferenciación, valor añadido y competitividad empresarial<sup>3</sup>.

Desde la Antigüedad Clásica, el hombre se ha preocupado por cuidar su reputación, la opinión que los demás tienen de él, su fama o prestigio. Siro Publio (85 a.C. – 43 a.C.) compara la buena reputación con un segundo patrimonio. En la actualidad, esa preocupación afecta también a empresas e instituciones, ocupando un puesto privilegiado en la concepción de la comunicación corporativa (Villafañe, 2004, p. 23).

La reputación resulta de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo. Se trata del conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos (Foro de Reputación Corporativa (2005). La reputación corporativa surge de la comparación de la imagen (las características que le atribuye la opinión pública), con lo que se considera que deben ser los comportamientos ideales para ese tipo de empresa: es el juicio o valoración que tienen sus grupos de interés sobre la imagen de la entidad.

Mínguez (2000), atendiendo a los criterios que valora cada grupo de interés, desglosa la reputación corporativa en: comercial (valoración de clientes), económico - financiera (de inversores y prensa económica), interna, sectorial (competencia) y social (sociedad en general, sindicatos, ONG's...).

La reputación se construye con una planificación y gestión eficaz continua, para lo cual la acción comunicativa resulta fundamental. Entre los pasos para la creación y mantenimiento de la reputación, se encuentran la coherencia entre lo que la entidad dice y lo que hace (en fomento de su credibilidad), la anticipación, la prevención de riesgos, la capacidad de fijar objetivos y la evaluación de resultados<sup>4</sup>. Para una correcta gestión de los valores intangibles resulta necesaria su inclusión en los planes de comunicación. En este punto, destacan la prevención de riesgos reputacionales y la gestión de las situaciones de crisis.

---

<sup>3</sup> Un estudio de Brand Finance de 2004 para las empresas del IBEX35 señala que los activos intangibles suponen más de un 65% del valor de la entidad en el mercado (Foro de Reputación Corporativa: 2005).

<sup>4</sup> Múltiples organismos, como el Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa) en España, se dedican a la evaluación de la reputación a través de diferentes métodos (Villafañe: 2004, 124-135).

Las situaciones de crisis son eventos normalmente inesperados en los que la imagen y reputación de la entidad, e incluso a veces su propia supervivencia, se ven comprometidos, así como la relación con sus públicos. Aunque el vocablo hace referencia a un proceso de cambio, generalmente su connotación es negativa. Entre sus características se hallan la sorpresa, la urgencia, el desequilibrio que provocan, el interés social y comunicacional que generan y el descenso en la calidad de la información que emite la organización. Sus consecuencias pueden oscilar desde el descrédito más absoluto a la superación e incluso el fortalecimiento de la entidad si desarrolla una buena estrategia de respuesta (Sánchez, 2003, 210-212).

Con el fin de evitar o paliar en lo posible los efectos de esa crisis sobre la organización resulta imprescindible elaborar estrategias previas desde el departamento de comunicación. Para Txema Ramírez, la gestión responsable y cotidiana de la comunicación se configura como la mejor terapia preventiva que pueden adoptar todas las entidades (Ramírez, 1995, p. 121). Como recomendación básica, Álvarez y Caballero (1997, p. 152) destacan “no huir ni esconder la realidad”, sino enfrentarse a ella.

Según Lacasa (1998), la única herramienta que permite superar la crisis es la comunicación. Este autor propone una tipología de crisis según su origen: catástrofes, fallos funcionales graves, honorabilidad, amenazas económico - financieras y crisis internas.

En cuanto a la respuesta que ha de darse, Vázquez (2004, pp. 139-140) señala que existen dos posibilidades: la negación de las consecuencias o su mitigación (explicación). El primer paso es la comprobación de la veracidad o falsedad de la información que ha suscitado la situación de crisis (Álvarez y Caballero, 1997, pp. 175-176) y responder de acuerdo a sus características e importancia.

Diferentes investigadores ofrecen esquemas de respuesta comunicativa ante las situaciones de crisis, como las ocho estrategias elaboradas según las diferentes variables por Vázquez (2004, pp. 141-143) o la propuesta completa de plan de comunicación de crisis de Marín (2009, pp. 92-109). En este apartado, cabe destacar la importancia de conceptos como el silencio informativo (desaconsejado salvo excepciones muy concretas por todos los expertos), el desmentido o la réplica (Vázquez, 2004, pp. 144-147), la mentira (siempre desaconsejada) o la contraproducente opacidad informativa (Lacasa, 1998). Otro de los errores más frecuentes se halla en la falta de un plan de comunicación de crisis por escrito que contemple unas actuaciones de base a seguir<sup>5</sup>, aunque la mayoría de organizaciones reconocen contar a cambio con un plan de relaciones con sus públicos de interés en este tipo de situaciones<sup>6</sup>.

Como último paso en la gestión de situaciones de riesgo, el departamento de comunicación debe llevar a cabo una medición y análisis de los resultados obtenidos con las estrategias y tácticas implementadas en el plan de crisis y emplear la información para elaborar nuevos planes preventivos.

En resumen, para que las situaciones de crisis tengan el mínimo impacto posible en los activos intangibles, la comunicación corporativa debe basarse en la anticipación y la prevención, en la sinceridad y la rapidez de reacción. La comunicación ha de ser eficaz y transparente para lograr ser confiable (Vázquez, 2004, p. 12).

---

<sup>5</sup> Según el estudio “El estado de la comunicación en España 2010” de DIRCOM, un 50% de las empresas cuenta con un plan de comunicación por escrito y sólo un 37% incluye un plan de comunicación de crisis (DIRCOM, 2010).

<sup>6</sup> Según el estudio “La gestión de comunicación de crisis en España 2008” de DIRCOM, citado en Saura y García (2010, p. 54), el 80% de las empresas tienen planes de relaciones en situaciones de crisis, de ellos, el 93% con los medios de comunicación, el 75% con empleados o colaboradores, el 61% con Ayuntamientos y el 58% con clientes.

## 2. Un nuevo entorno comunicativo. La Web 2.0 y la reputación *online*

La reputación *online* es el reflejo del prestigio o estima que determinado producto, marca o personaje tiene en Internet: es la suma ponderada y valorada de todo lo que se comenta en la Red. Ponderada, porque no todas las opiniones tienen el mismo valor ni la misma visibilidad, y valorada, puesto que, normalmente, propondrán una gradación de opinión (Comisión de buscadores IAB Spain, 2011, p. 3).

Roberto Carreras (2010) especifica que la reputación *online* no sólo se configura de los comentarios, recomendaciones o críticas publicadas en la Red, sino de la capacidad de la entidad para gestionar y estar presente en las diferentes plataformas digitales que permiten interactuar y prestar un servicio a su público.

El efecto de las nuevas tecnologías, entre las que se incluye Internet, es imparable y ha supuesto una verdadera revolución (Piscitelli, 2005). El tradicional modelo de comunicación lineal, unidireccional, en el que las organizaciones tienen el control sobre el mensaje lanzado ha dejado de tener vigencia (Celaya y Herrera, 2007, p. 58) y surge un nuevo espacio: el escenario digital que demanda participación e interacción y en donde el consumidor forma parte del proceso informativo.

El uso masivo de los medios sociales, conocidos como *social media*, viabiliza este cambio al otorgar al ciudadano la posibilidad de generar y difundir su propio contenido produciéndose una democratización de la información. Además, estas herramientas fomentan el contacto y el diálogo entre los usuarios y la retroalimentación a las entidades, al dotarlas de una capacidad de escucha de la que antes no disponían; características que dan valor y distinguen a la Web 2.0 de sus versiones anteriores (Aced et Al., 2009).

Esto ha motivado que las empresas deban replantearse sus estrategias de comunicación previamente definidas e incluir en ellas un plan de comunicación *online*, para poder compartir espacio con sus clientes y potenciales y conocer qué se está diciendo de ellas (Aced et al., 2009, pp. 19 y 174), para tratar de adquirir notoriedad en su mercado y estar preparadas para gestionar con eficiencia una posible crisis digital.

Pedro Maiquez, especialista en gestión de la reputación *online*, considera que existen tres pilares fundamentales sobre los que se asienta la reputación *online* (Maiquez, 2009):

- La creación de contenido propio y de calidad ayuda a la organización a acercarse al público interesado a través de las herramientas básicas de la Web 2.0. Este contenido positivo e independiente fomenta el posicionamiento web (SEO) y visibilidad de la marca (Comisión de buscadores IAB Spain, 2011, p. 3).
- El control y monitorización de lo que otros publican sobre la institución, es decir, medir las opiniones en el contenido que han generado otros.
- La reparación de la reputación, que no debe de ser entendida como una ocultación o engaño, sino que se resuelve, en la mayoría de los casos, hablando de sí mismo, cuidando tanto los contenidos como las personas. Para Oriol Gifra, los comentarios o las campañas negativas no pueden cesar hasta que la organización no oriente “la calidad de servicio y atención al cliente desde una perspectiva más seria”.

Sin embargo, variables como el interés de la entidad, sus posibilidades económicas, de tiempo y de personal condicionan la adopción de una u otra estrategia comunicativa. Marta Naudín, consultora de marketing estratégico en Internet, enumera tres estrategias en la construcción de una reputación *online*:

- Estrategia pasiva: Implicación baja. La principal actividad consta en escuchar y recopilar información. Los *social media* se emplean como meras herramientas para recopilar información.
- Estrategia reactiva: Implicación media. Principal actividad: escuchar y responder a las alusiones directas. Los medios sociales se utilizan como un medio de respuesta al público objetivo, para dar información.
- Estrategia proactiva: Implicación alta. Se escucha y participa en la conversación, provocando y promoviendo la comunicación con el público. Los medio sociales como canal de comunicación total.

Definido el concepto de reputación *online* y establecidas las principales actuaciones para su creación y mantenimiento, esta investigación parte de la hipótesis, respaldada por otros autores (Celaya y Herrera, 2007, pp. 38-39; Álvarez Rodríguez, 2010), de que muchas instituciones aún no participan del sentido que guía la Web 2.0. y no le otorgan ni la atención ni los recursos necesarios para maximizar sus beneficios. Esto hace que prescindan de elaborar un plan de comunicación *online* que incluya unas pautas de actuación para desenvolverse en la Red. Esta improvisación constante<sup>7</sup> a la que están abocados sus gabinetes de comunicación hace que cuando se produce una crisis *online*<sup>8</sup>, generada o potenciada por los medios digitales, no se actúe con diligencia y sus consecuencias, debido a la alta viralidad de la Red y su carácter global e inmediato, se agraven en cuestión de horas afectando de manera directa a su reputación.

La figura del *community manager* (CM) integrada en los departamentos de comunicación es la encargada de monitorizar y participar de forma proactiva en los diferentes espacios digitales donde la organización, marca o producto resulte objeto de comentarios (Durántez y Martínez, 2011). La incorporación de este perfil a la institución puede evitar las repercusiones negativas que una mala o nula gestión de los medios sociales puede acarrear.

Pedro Maiquez (2008) establece tres tipos de crisis en función de la visibilidad de la marca, el riesgo que entrañe su actividad y la actitud de la entidad ante los *social media*:

- La crisis silenciosa: afecta a las marcas de perfil bajo en Internet, que ocasiona que las críticas se posicionen fácilmente en los primeros puestos de los buscadores, alcanzando una gran visibilidad.
- La crisis de la nota de prensa: aqueja a las organizaciones cuyo sector de actividad tiene un público más dinámico, reactivo y participativo en la Red. Por ello, suelen crear un fuerte perfil digital para proteger su reputación *online*. Sin embargo, su error suele ser que centran su estrategia comunicativa en técnicas tradicionales como la publicidad en *mass media* o las notas de prensa, no aprovechan los medios sociales.
- La crisis auto-infligida: acecha a las entidades con una identidad digital consolidada e interés en la comunicación de los *social media*, participando activamente en las conversaciones. Sin embargo, a veces

---

<sup>7</sup> Según García-Ramos, “las empresas actúan de manera reactiva, a corto plazo, sin una estrategia de futuro.” Disponible en <http://blog.gtcomunicacion.com/2011/04/gestionar-crisis-online-%C2%BFcambio-de-chip/>

<sup>8</sup> Las autoras agrupan bajo el concepto de crisis *online* tanto a las crisis que tienen un origen en el entorno digital como a las que habiéndose generado en el mundo real tienen repercusión y alcance en la Red.

no están preparados para proveer una solución eficaz a una crisis auto-generada por un error en la aproximación y gestión de los medios sociales, pues carecen de planificación anticipada.

Por tanto, considerando que la reputación no está bajo el control absoluto de la organización sino que se genera a través de las opiniones y aportaciones de los usuarios, el desinterés por conocer qué se dice en Internet (monitorización) unido a la falta de iniciativa por participar en los medios sociales aumenta el riesgo de que un simple comentario en la Red desencadene en una crisis *online* (Sobejano, 2010).

### 3. Estudio de casos paradigmáticos de comunicación de crisis *online* en España

Con el propósito de demostrar la hipótesis de partida (la inexistencia de planes de comunicación de crisis *online* específicos en los departamentos de comunicación españoles) se procede a la aplicación de una metodología de investigación basada en el análisis de contenido aplicado a una serie de crisis vividas por diferentes entidades en los últimos años. Para realizar el análisis de contenido se emplea una metodología mixta que aúna el estudio del caso en profundidad y la aplicación de fichas de análisis cualitativo y cuantitativo, atendiendo especialmente a los daños sufridos en la reputación *online*.

Al tratarse de crisis muy diferentes, con orígenes, evolución e importancia muy variables, la aplicación de una ficha de análisis cuantitativa y cualitativa resulta escasa para la explicación correcta de cada fenómeno, por lo que se opta por completar dicha información con un estudio exhaustivo de cada ejemplo, contemplando la evolución de la crisis a través de los enlaces digitales pertinentes. Por este motivo se prefiere un número reducido de casos (un total de 12), escogidos por su representatividad, a una mayor cantidad pero estudiada de forma más superficial.

Para la elección de los casos paradigmáticos, desde la presente comunicación se decide tratar de cubrir todas las variables de origen de crisis y de tipo de reputación afectada propuestas respectivamente por Lacasa (1998) y Mínguez (2000), vistas con anterioridad. En cuanto al ámbito geográfico, el estudio se limita a empresas españolas aunque la crisis se desarrolle a nivel global y a empresas extranjeras pero cuya crisis de comunicación se desarrolle únicamente en España, con el fin de acotar las conclusiones a los departamentos de comunicación españoles.

Se estima necesario aclarar en este punto que cuando se define el perfil digital de cada entidad las autoras del presente estudio consideran “perfil 1.0” si sólo existe web corporativa, “perfil 2.0 completo” si se emplean medios sociales como blog, redes sociales, Youtube o Twitter y “perfil 2.0 incompleto” si la entidad carece de perfil corporativo en alguna de estas herramientas cuando serviría de canal de contacto con sus públicos directos o cuando el uso que hace de la plataforma no se ajusta a la dinámica de la misma.

La unión de los datos cuantitativos y cualitativos y del estudio exhaustivo del caso da lugar a una ficha de análisis mixto aplicada a cada ejemplo, como se explicó anteriormente, y a partir de la información así recopilada se completan las siguientes tres tablas, que contienen la información más relevante de cada caso y que permiten obtener conclusiones sobre la gestión de la comunicación de crisis *online*.

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y PERFIL DIGITAL (Fuente: Elaboración propia)

CASO	NOMBRE	ORIGEN	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TAMAÑO	REPUTACIÓN DEL SECTOR <sup>9</sup>	IDENTIDAD DIGITAL	
						PERFIL	RECOMENDACIONES
A	Jazztel	Extranjero	España	Grande	Débil (telecomunicaciones)	2.0 incompleto Bien posicionado	- Comenzar con uso de Youtube - Mejorar el de Twitter (adaptarlo a la plataforma)
B	Repsol YPF	España	Internacional	Grande	Media (petroq./energético)	2.0 completo Bien posicionado	- Mantener la estrategia de comunicación corporativa que mejora su imagen asociándola a Moto GP y a la Guía Repsol
C	Endesa	España	Internacional	Grande	Media (petroq./energético)	2.0 incompleto Bien posicionado	- Escoger y crear algún perfil corporativo en <i>social media</i> gestionado por un <i>community manager</i> (CM)
D	Consejería de Agricultura (JCYL) (PP)	Castilla y León	Castilla y León	Grande	(No disponible)	1.0 (web JCYL) Bien posicionado	- Crear algún perfil en <i>social media</i> gestionado por un CM para fomentar la creación de comunidad y el diálogo
E	Zara (INDITEX)	España	Internacional	Grande	Fuerte (distribución y textil)	2.0 incompleto Bien posicionado	- Aumentar presencia corporativa y diálogo con el consumidor en <i>social media</i> a través de un CM
F	Concesionario Dinarán	Barcelona	Barcelona	Pequeña	Fuerte (distribución y servicios)	1.0 Mal posicionado	- Crear más contenido propio para relegar las críticas a las segundas páginas de los buscadores
G	Tulipán (Unilever)	Extranjero	España	Grande	Fuerte (alimentación)	2.0 completo Bien posicionado	- Aumentar el diálogo con el consumidor en <i>social media</i> a través de un CM - Mejorar la sala de prensa <i>online</i> de su web
H	H&M	Extranjero	Internacional	Grande	Fuerte (distribución y textil)	2.0 completo Bien posicionado	- Aumentar el diálogo con el consumidor en <i>social media</i> a través de un CM
I	Pastas Gallo	Nacional	España	Grande	Fuerte (alimentación)	2.0 incompleto Bien posicionado	- Actualizar la presencia en redes sociales y aproximarse al resto de medios sociales (blog, Twitter, canal en Youtube <sup>10</sup> ...)
J	Restaurante Mugaritz	Nacional	España	Pequeño	Fuerte (alimentación y servicios)	2.0 incompleto Bien posicionado	- Actualización del blog
K	Axpe Consulting	Nacional	España	Grande	Media (servicios y telecomunicaciones)	2.0 incompleto Mal posicionado	- Mejorar la gestión de los medios sociales, pues no fomentan el diálogo, sólo la promoción y exhibición
L	Ayuntamiento de Valladolid	Valladolid	Valladolid	Medio	(No disponible)	2.0 incompleto Mal posicionado <sup>11</sup>	- Mejorar actualización y uso del blog y Facebook - Crear más contenido para relegar las críticas de buscadores

<sup>9</sup> Calificación extraída del informe "Reputation Pulse España 2010" (Reputation Institute, 2010).

<sup>10</sup> No se propone el uso de todas las herramientas descritas pero sí de aquellas en las que esté presente su público potencial (para localizarlo se recomienda una auditoría previa).

<sup>11</sup> Se ha evaluado el perfil digital del Alcalde de Valladolid, Francisco León de la Riva, por ser el responsable directo de la crisis (su reputación repercutió en la de la institución).

CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA CRISIS (Fuente: Elaboración propia)

	DETONANTE	FECHA Y DURACIÓN <sup>12</sup>	ORIGEN	DAÑO EN LA REPUTACIÓN	CANALES DE EXPANSIÓN Y EVOLUCIÓN	VISIBILIDAD	GRAVEDAD
A	<a href="#">Cliente insatisfecho</a>	Desde el 31/07/ 2009	Fallo técnico	Comercial, social y sectorial	Blog específico para expresar opinión crítica	Baja	Leve - media
B	<a href="#">Denuncia ONG</a>	Desde el 25/07/ 2009	Honorabilidad	Social	1° Web ONG y canal Youtube; 2° Diarios digitales, webs de ONG's y blogosfera	Baja	Leve - media
C	<a href="#">OPA hostil de Gas Natural</a>	Desde septiembre 2005 a julio 2007	Amenaza económico - financiera	Económico - financiera, sectorial y social	1° Medios tradicionales, diarios digitales y especializados y blogs; 2° Foros y agregadores de noticias; 3° Wikis	Alta	Alta
D	<a href="#">Plaga en las cosechas</a>	Verano de 2007	Doble: Catastrofe e interno <sup>13</sup>	Comercial, social e interna	1° Medios tradicionales y diarios digitales regionales; 2° Blogosfera; 3° Foros; 4° Wikis	Alta	Alta
E	<a href="#">Varios blogueros denuncian plagio</a>	Desde mayo 2010 a febrero 2011	Honorabilidad	Comercial y social	1° Blogs personales afectados; 2° Blogosfera y foros; 3° Diarios digitales y agregadores; 4° Medios tradicionales	Media	Media
F	<a href="#">Clientes insatisfechos</a>	Desde julio de 2004	Fallo técnico	Comercial y sectorial	Foros	Alta	Alta
G	<a href="#">Plagio</a>	Abril de 2010	Honorabilidad	Comercial y social	1° Blog personal; 2° Blogosfera, foros y redes sociales	Alta	Media
H	<a href="#">Error tipográfico</a>	Verano de 2008	Fallo técnico	Comercial y social	Blogosfera, <i>La Vanguardia</i> , redes sociales y agregadores	Baja	Leve
I	<a href="#">Producto con carencias</a>	Mayo 2007	Fallo técnico	Comercial y sectorial	1° Blog personal; 2° Blogosfera, radio, prensa escrita y digital y agregadores	Media	Alta
J	<a href="#">Incendio</a>	Del 15/02/2010 al 15/06/2010	Catástrofe	Comercial, social e interna	Medios de comunicación tradicionales, digitales y redes sociales	Media - Alta	Alta
K	<a href="#">Ex trabajador descontento</a>	Agosto 2005 - septiembre 2005	Crisis interna	Interna, comercial y social	1° Blog personal; 2° Blogosfera y foros	Media - Alta	Alta
L	<a href="#">Declaraciones polémicas</a>	Del 20/10/2010 al 26/10/2010 <sup>14</sup>	Honorabilidad	Social e interna	<i>Mass media</i> <sup>15</sup> , redes sociales, agregadores y Youtube	Alta	Alta

<sup>12</sup> Se considera el final de la situación de crisis cuando termina el factor que la origina o bien cuando la organización satisface a los públicos afectados.

<sup>13</sup> La plaga produjo la crisis para la Consejería y la mala gestión de la comunicación de crisis de ésta ocasionó una crisis interna que repercutió en la Junta de Castilla y León.

<sup>14</sup> El 26 de octubre el edil pide disculpas públicas en la Federación Española de Municipios y Provincias, aunque anteriormente lo había hecho en declaraciones a diversos medios.

<sup>15</sup> Los *mass media* abarcan los medios de comunicación unidireccionales tanto tradicionales (prensa, radio, televisión) como digitales (diarios digitales).

CUADRO 3. RESPUESTA DE LA ENTIDAD, EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES I PARTE (Fuente: Elaboración propia)

REACCIÓN DE LA ENTIDAD	CANAL DE RESPUESTA	ACIERTOS	ERRORES	RECOMENDACIONES
<b>A</b> Silencio. Ignora las críticas	Ninguno	No se han detectado	- Falta de monitorización de la Web - Obviar o menospreciar el problema - No hay respuesta corporativa	- Reconocer la importancia de los medios sociales para la reputación <i>online</i> - Crear un plan de comunicación <i>online</i> completo que incluya las situaciones de crisis
<b>B</b> 1º Negación inmediata sin datos 2º Compromiso con ONG	Medios tradicionales	- Monitoriza la Red - Rapidez de respuesta	- Responder sólo en medios tradicionales - La falta de datos para sustentar la negación puede dar imagen de ocultación o mentira, por eso no acalla las críticas	- Ampliar respuesta a medios sociales - Incluir la comunicación <i>online</i> en el plan de comunicación de crisis
<b>C</b> Comunicados y ruedas de prensa	Medios tradicionales	- Rapidez de respuesta - Sinceridad y constancia en la lucha por derechos de accionistas <sup>16</sup>	- Responder sólo en medios tradicionales	- Ampliar la respuesta a los medios sociales - Incluir la comunicación <i>online</i> en el plan de comunicación de crisis
<b>D</b> 1º Silencio 2º Mentira 3º Ocultación u opacidad	Medios tradicionales	No se han detectado	- Respuesta errónea y lenta - Responder sólo en medios tradicionales	- Honestidad, sinceridad y rapidez - Mejorar la reputación de partida con un CM - Incluir la comunicación <i>online</i> en el plan de comunicación de crisis
<b>E</b> 1º <i>Email</i> a primera afectada 2º Silencio hacia blogosfera 3º Declaraciones a <i>El País</i>	1º <i>Email</i> privado 2º Medios tradicionales	Aunque tarde, asume responsabilidades y pide disculpas	- Repuesta lenta e insuficiente para la blogosfera - Responder sólo en medios tradicionales	- Reconocer la importancia de la blogosfera para la reputación de la entidad - Mejorar la comunicación <i>online</i> con los internautas mediante un CM en medios sociales - Incluir la comunicación <i>online</i> en el plan de comunicación de crisis
<b>F</b> Silencio. Ignora las críticas	Ninguno	No se han detectado	- Falta de monitorización de la Web - No hay respuesta corporativa	- Monitorizar y responder a las críticas <i>online</i> - Mejorar la reputación en posicionamiento web mediante la creación de contenido propio
<b>G</b> 1º Silencio 2º Acalla las críticas 3º Asume la culpa	Personalmente (vía telefónica), a través de su <i>website</i> y de Facebook	- Monitoriza la Red - Rapidez en rectificación - Respuesta en todos los canales - Contacto directo con la afectada	- Primera respuesta errónea al tratar de eliminar contenido plagado sin dar explicaciones - Silenciar las críticas	- Crear un plan de comunicación <i>online</i> completo que incluya las situaciones de crisis - Mejorar el contenido y funcionamiento de los perfiles digitales mediante un CM en <i>social media</i>

<sup>16</sup> Como consecuencia del buen hacer de los directivos de la entidad, su reputación salió fortalecida al defender los intereses de sus accionistas frente a la OPA, subiendo diez puestos en el ranking de empresas con mejor reputación del MERCADO 2007, hasta la novena posición. Disponible en <http://blogs.periodistadigital.com/dimero.php/2007/03/12/p80377>

CUADRO 3. RESPUESTA DE LA ENTIDAD, EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES II PARTE (Fuente: Elaboración propia)

	REACCIÓN DE LA ENTIDAD	CANAL DE RESPUESTA	ACIERTOS	ERRORES	RECOMENDACIONES
<b>H</b>	Tardía. Asume el error	Carta del dpto. de comunicación a <i>La Vanguardia</i>	- Asume y reconoce el error cometido - Carta con un tono adecuado (indica su malestar, sin amenazas)	- No monitoriza con asiduidad - No participa de los diálogos suscitados en la Red con motivo de la crisis - Responder sólo en medios tradicionales	- Monitorizar y responder a las críticas <i>online</i> - Mejorar la comunicación <i>online</i> con los internautas mediante un CM en medios sociales
<b>I</b>	Respuesta rápida y directa del Dircom	Carta del dpto. de comunicación al bloguero y declaraciones en radio	- Crisis bien gestionada en conjunto - Respuesta rápida, tono distendido - Contacto directo con el iniciador - Soluciona el fallo <sup>17</sup> : la marca sale reforzada	No se han detectado	- Mantener la comunicación <i>online</i> con los internautas mediante un CM en medios sociales <sup>18</sup>
<b>J</b>	Ejemplar. Amplía datos, ofrece material, responde a los internautas, crea un blog	<i>Mass Media</i> , Facebook, Twitter, y blog corporativo	- Contesta a los cientos de mensajes de apoyo - Abre nuevos canales de comunicación (blog) y potencia otros (Facebook) - Hace al internauta participe de su proceso de recuperación - Ofrece material (fotos, datos...)	No se han detectado	- Mantener la comunicación <i>online</i> con los internautas mediante un CM en medios sociales
<b>K</b>	Amenaza e intento de censura	1º Carta del bufete de abogados 2º Llamada telefónica	No se han detectado	- Amenazar y tratar de coartar la libertad de expresión - No dar la cara personalmente y dejar el asunto en manos de sus abogados - Obviar las críticas de la Red	- Monitorizar, escuchar y responder las críticas <i>online</i> - Crear un plan de comunicación <i>online</i> completo que incluya situaciones de crisis
<b>L</b>	1º Disculpa a través de medio de comunicación 2º Pide disculpas públicas	Declaraciones	- Respuesta pública	- 1ª respuesta ambigua, da lugar a dudas - Falta de respuesta en la Web, solo en medios tradicionales - Obviar las críticas de la Red	- Reconocer la importancia de los medios sociales para la reputación digital - Monitorizar y responder a las críticas <i>online</i> - Mejorar la comunicación <i>online</i> con los internautas mediante un CM en medios sociales

<sup>17</sup> No sólo esto, sino que la marca aprovecha la crisis para escuchar y desarrollar las sugerencias planteadas por los internautas, lo que aprueba la comunidad y fortalece su reputación.

<sup>18</sup> La marca ya ha experimentado el valor que tienen las opiniones y sugerencias que su público puede realizarle, para ello debe de habilitar los canales más óptimos, pues hasta el momento solo se había centrado en la promoción de sus productos.

## Conclusiones y pautas de actuación derivadas

A pesar de las diferencias en la morfología de la organización, su estrategia de comunicación y la situación de cada crisis, de la investigación desarrollada se extraen conclusiones comunes aplicables al trabajo del conjunto de todos los departamentos de comunicación. La primera de ellas constata la certeza de la hipótesis de inicio planteada, ya que de los doce casos analizados, sólo dos de los departamentos –casos (I) y (J)– han respondido de forma satisfactoria a la crisis mediante estrategias acertadas de comunicación *online*. El resto han cometido errores, siendo los más frecuentes la falta de monitorización de la Web –casos (A), (F), (H) y (L)–, la falta de respuesta corporativa –(A), (F) y (K)–, la lentitud –(D), (E) y (H)– o el error en la forma –(B), (D), (G) y (K)– y el empleo únicamente de canales de comunicación tradicionales y ninguno digital, ni aunque la crisis surja en la Red –(B), (C), (D), (E), (H), (K) y (L)–.

De forma resumida, de la información destacada en los cuadros de análisis se extraen las siguientes conclusiones relevantes para la presente investigación:

1. La mayoría de departamentos de comunicación españoles aún no cuentan con la opinión de la sociedad digital a la hora de hacer frente a las situaciones de crisis o de cuidar la reputación *online*, ya que muy pocas muestran tener una estrategia adecuada de respuesta a través de la Web.
2. La existencia de una identidad digital fuerte y/o bien posicionada proporciona a la organización una reputación positiva, que limita los efectos de una posible crisis.
3. Si la entidad no pone fin al problema que desencadena la crisis, es difícil que el departamento de comunicación proporcione una respuesta satisfactoria a los públicos. De este modo, la situación de crisis permanece activa de forma latente ya que Internet facilita un altavoz para las críticas de la sociedad.
4. La comunicación corporativa en las situaciones de crisis debe ser rápida, sincera y honesta, con una demostración visible de la disposición de la entidad a solucionar el problema, mediante conversaciones con los públicos afectados y adecuada a los canales en los que se ha gestado y desarrollado. No resulta aconsejable la ocultación o manipulación de datos, la mentira ni el silencio, ya que la propia dinámica de Internet hace más visibles estos comportamientos que los medios tradicionales.
5. Los fallos más frecuentes que cometen los departamentos de comunicación españoles a la hora de afrontar situaciones de crisis *online* son: la falta de monitorización de la Web, la lentitud de respuesta, los errores en su contenido y en la selección de su canal de comunicación e, incluso, el silencio.

A partir de las conclusiones obtenidas, desde esta investigación se ofrece una serie de pautas de elaboración de la respuesta corporativa en situaciones de crisis, con el propósito de facilitar un esquema similar a los propuestos para la comunicación de crisis clásica por expertos como Vázquez (2004, pp. 141-143) o Marín (2009, pp. 92-109), pero aplicable al mundo digital. Estas recomendaciones se estructuran en dos fases: actuaciones previas al inicio de la crisis (prevención) y actuaciones posteriores al mismo (gestión).

**1. Prevención.** Se compone de dos pasos:

1. 1. Anticipación. Elaboración de estrategias de comunicación en la Red: el plan de comunicación general, elaborado en conveniencia con la cúpula directiva según los objetivos, estrategias de comunicación,

públicos, recursos y canales disponibles, debe, en su conjunto, integrar a la comunicación *online* aunque en apartados separados, generando planes específicos que delimiten su gestión para los tiempos de normalidad y de crisis: es lo que se conoce como plan de comunicación *online* y plan de comunicación de crisis *online*.

1. 2. Acción diaria. El cuidado de la reputación a través de:

- La creación de contenidos propios para fortalecer el posicionamiento web: recomendado especialmente para las entidades con un perfil digital 1.0, susceptibles a críticas de alta visibilidad.
- La monitorización de la Web para adoptar una estrategia reactiva y superar el perfil 2.0 incompleto, lo que permite a la organización responder con rapidez y evitar en lo posible situaciones de crisis.
- La conversación con los públicos a través de los *social media* con un *community manager* (CM): apta sólo para aquellas organizaciones con un perfil 2.0 completo, con recursos suficientes y deseos de adoptar una estrategia proactiva. La conversación con sus públicos aumenta la fidelidad y la reputación de la organización, lo que la protege ante posibles situaciones de crisis.

**2. Gestión de la crisis.** Actuaciones posteriores al inicio de la crisis: la comunicación de crisis *online*.

2. 1. Detección precoz: localización del estallido de la crisis. Es tarea del CM medir el malestar e informar al responsable de comunicación de su existencia para valorar si puede constituir o no un riesgo.

2. 2. Aplicación del plan de comunicación de crisis y su apartado *online*, adecuando la estrategia propuesta a la situación concreta de la crisis, mediante una respuesta apropiada:

- En tiempo: respuesta rápida e inmediata siendo los medios sociales los canales más pertinentes pues permiten una comunicación en tiempo real y personalizada con los públicos afectados y/o interesados.
- En forma: las amenazas, la negación de un hecho evidente o el silencio generan indignación entre los internautas, lo que suele agravar el problema.
- En contenido: información precisa, sincera y coherente con la estrategia de comunicación definida para toda la entidad. No se debe dudar en asumir responsabilidades y disculparse de ser necesario.

2. 3. Evaluación: medición de la evolución de la crisis y repercusión de la respuesta emitida. Los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias de respuesta y la reacción de los públicos y medios de comunicación deberán ser estudiados e integrar las conclusiones pertinentes en posteriores reelaboraciones de los planes de comunicación de crisis con los conocimientos adquiridos durante la gestión de la misma.

## Referencias

- ACED, C., ARQUÉS, N., BENÍTEZ, M., LLODRÁ B., y SANAGUSTÍN, E. (2009). *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. (1997). *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós.
- ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup> L. (2010). “La reputación y responsabilidad corporativa en la web actual”. Disponible en [http://www.cibersociedad.net/congres2009/actes/html/com\\_la-reputacion-y-responsabilidad-corporativa-en-la-web-actual\\_836.html](http://www.cibersociedad.net/congres2009/actes/html/com_la-reputacion-y-responsabilidad-corporativa-en-la-web-actual_836.html)
- CARRERAS, R. (2010) “Lo que no es y podría ser la reputación online”. Disponible en <http://robertocarreras.es/lo-que-no-es-y-podria-ser-la-reputacion-online/>

- CELAYA, J. y HERRERA, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0*. Barcelona: Grupo BPMO.
- COMISIÓN DE BUSCADORES IAB SPAIN (2011). “SEO y protección de marca en Internet”. Disponible en <http://www.iabspain.net/descargas/descarga.php?id=150>
- DIRCOM (2010): “El estado de la comunicación en España 2010”. Disponible en <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestado-delacomunicacion%20espaa2010.pdf>
- DURÁNTEZ STOLLE, P., y MARTÍNEZ SANZ, R. (2011, En prensa). “El *community manager* en los gabinetes de las instituciones políticas: nuevas competencias del periodista de fuente para una gestión eficaz de los medios sociales” en Actas del XVII Congreso Internacional de la SEP *Periodismo político: nuevos retos y nuevas prácticas*. Valladolid: 5 y 6 de mayo de 2011.
- FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (2005): “Introducción a la reputación corporativa”. Madrid. Disponible en <http://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>
- GIFRA, O. “Reputación online”. Disponible en <http://www.reputaciononline.net/>
- LACASA, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- MAIQUEZ, P. (2008). “Tipos de crisis de reputación online” en *Collabtopia*. Disponible en <http://www.collabtopia.com/tipos-crisis-de-reputacion-online/>
- MAIQUEZ, P. (2009). “Definiendo la gestión de reputación online” en *Collabtopia*. Disponible en <http://www.collabtopia.com/definicion-gestion-reputacion-online/>
- MARÍN, J. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: LID.
- MÍNGUEZ, N. (2000). “Un marco conceptual para la comunicación corporativa” en *Zer Revista de Estudios de Comunicación* n° 8. 2000. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/zer8/8minguez13.html>
- MORA, C. (2003). “La publicidad boca a oreja encuentra un escaparate inmejorable en Internet” en *e-Business Centre PwC&IESE Newsletter*. Madrid: IESE. Disponible en [http://www.iese.edu/es/files/Art\\_Mora\\_Publicidad%20boca%20a%20oreja\\_ESP\\_tcm5-7472.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Art_Mora_Publicidad%20boca%20a%20oreja_ESP_tcm5-7472.pdf)
- NAUDÍN, M. *Redes sociales y reputación online*. SATipyme Zaragoza. Disponible en [http://www.satipyme.com/wiki/uploads/Web/redes\\_sociales\\_y\\_reputacion\\_online.pdf](http://www.satipyme.com/wiki/uploads/Web/redes_sociales_y_reputacion_online.pdf)
- PISCITELLI, A. (2005). *Internet, la imprenta del siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- REPUTATION INSTITUTE (2010). “Reputation Pulse España 2010”. Disponible en <http://www.gamesa.es/recursos/doc/rsc/principios/informe-de-reputacion-2010.pdf>
- SÁNCHEZ CALERO, M. L. (2003). “La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis” en LOSADA VÁZQUEZ, A. y ESTEVE RAMÍREZ, F. (EDS.) (2003). *El periodismo de fuente*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 209-219.
- SAURA PÉREZ, P. y GARCÍA GARCÍA, F. (2010). “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial” en *Revista Icono 14* vol. 2, 2010, pp. 42-56. Disponible en [http://www.icono14.net/revista/8-vol2/03\\_icono16\\_franciscogarcia.pdf](http://www.icono14.net/revista/8-vol2/03_icono16_franciscogarcia.pdf)
- SOBEJANO, J. (2010). “La crisis de reputación online”. *Comunica2.0*. Congreso universitario sobre redes sociales. Campus Gandía. Edición 2010. Disponible en <http://www.slideshare.net/Comunica2Gandia/juan-sobejano-presentacion#>
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- VÁZQUEZ BURGOS, M. A. (2004). *El profesional de las relaciones externas*. Barcelona: Bosch.
- VILLAFAÑE, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.