

The background features a complex network diagram with various colored nodes (pink, orange, green, blue) and connecting lines, creating a sense of digital connectivity and communication.

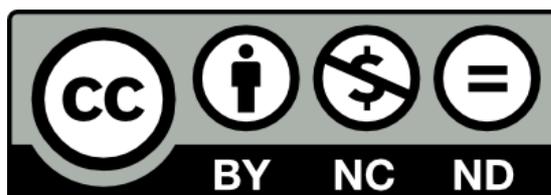
# CRISIS

DE

## COMUNICACIÓN ONLINE

ANA ALDEA · CARLOS GUADIAN · CARLOS HIDALGO  
CRISTINA JUESAS · JOSÉ ESTEBAN MUCIENTES ·  
JOSÉ RODRÍGUEZ

Los autores de "*Crisis de Comunicación Online*" distribuyen la presente obra bajo la licencia [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**Usted es libre para:**

Compartir / copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

El licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

**Bajo los siguientes términos:**

Atribución - Usted debe reconocer el [crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, y indicar si se han realizado cambios](#) . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

NoComercial - Usted no puede hacer uso del material con [fines comerciales](#).

SinObraDerivada - Si usted [mezcla, transforma o crea nuevo material a partir de esta obra, usted no podrá distribuir el material modificado](#).

[No additional restrictions](#) — [Usted no puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros para hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

**Aviso:**

[Usted no tiene que cumplir con la licencia para los materiales en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable](#).

No se dan garantías. La licencia no le puede dar todos los permisos necesarios para su uso previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicity, privacy, or moral rights](#) la publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

**ISBN**

ISBN 978-84-695-9639-5

Nº registro 20148436

Introducción	3
Crisis de comunicación en una entidad financiera	4
Introducción	4
Los factores de la crisis de reputación en el sector bancario español	5
Cómo afrontan estas situaciones las entidades	10
Conclusión	10
Crisis de comunicación en una marca corporativa	12
Introducción	12
Causas de una crisis	13
Conclusión	16
Referencias	16
Crisis de comunicación en la marca personal	18
Introducción	18
El ataque de los trolls	19
El efecto Streisand	22
¿Cómo debemos enfrentarnos a una crisis personal?	25
Injurias, calumnias	25
Crisis de comunicación en organizaciones políticas	27
Introducción	27
Antes de la crisis	27
Durante la crisis	31
Postcrisis y periodo de recuperación	33
Crisis de comunicación en organizaciones sociales	35
Introducción	35
Marco previo	35
Giro comunicativo, de la actitud defensiva a la ofensiva	37

Conclusiones	38
Crisis de comunicación en Administraciones Públicas	40
Introducción	40
Marco previo	42
Inicio de la crisis	42
Estallido de la crisis	43
Estrategia	43
Conclusiones	44
Referencias	44
Consejos finales	46
Evitar y gestionar conflictos	46
La comunicación interna	47
Identificar el impacto de las crisis de comunicación	47
Actuar ante la crisis de comunicación	48
Autores	49
Ana Aldea	49
Carlos Guadián	49
Carlos Hidalgo	50
Cristina Jueas	50
José Esteban Mucientes	51
José Rodríguez	51

*“Se tarda 20 años en construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas acerca de esto, harás las cosas de diferente manera.”*

*Warren Buffett*

# 1. Introducción

La gestión de crisis de comunicación online es algo que debería estar presente en todo equipo de comunicación y, en ocasiones, implica a más personas.

Se hace difícil afrontar una situación en la que todo parece haberse puesto en contra, así que la preparación previa es esencial y saber cómo afrontarla cuando se está produciendo es la clave para poder salir airoso, o para, en el peor de los casos, poder minimizar los efectos negativos de una situación de estas características.

El presente documento tiene por objetivo tratar desde diferentes puntos de vista cómo poder afrontar una crisis de comunicación online. Para ello, profesionales con amplia experiencia en cada uno de los ámbitos tratados, son los que se han encargado de elaborar cada uno de los capítulos que componen este libro electrónico.

Este trabajo intenta ofrecer a equipos de comunicación, gestores de comunidad (community managers) y usuarios interesados en el tema una guía basada en la experiencia y el conocimiento adquirido. No es una mera exposición de puntos a tener en cuenta. Se intenta ir más allá y, en la medida de lo posible, intentar que la exposición de casos de ejemplo den pautas tanto para saber como afrontar una situación crítica, como para saber qué elementos se han de evitar para no agravar esta situación.

Haciendo un símil, todo fuego tiene un comburente, un combustible y precisa de una energía de activación para iniciarse.

El comburente (en un fuego, habitualmente es el oxígeno) hace alusión a que toda marca está expuesta a tener ese "incendio": ya sea una marca personal, una corporación, una institución pública o un producto o servicio.

Así, encontraréis capítulos dedicados a las redes sociales desde distintas perspectivas: una institución financiera, una marca comercial, una personal, una administración pública, un sindicato o un partido político.

En todas estas pre-existe, existe o existirá el combustible necesario para desencadenar una crisis de comunicación online en un momento determinado.

De la energía necesaria para desencadenar esta crisis, siguiendo el símil, veremos cómo cada una de estas aproximaciones, tiene sus propias características, aunque en todas y cada una de ellas haya elementos comunes. Y es precisamente este acercamiento a diferentes situaciones dónde pretendemos avanzar con el presente libro.

## 2. Crisis de comunicación en una entidad financiera



[José Esteban Mucientes](#)

### Introducción

Uno de los argumentos más repetidos sobre la *no presencia* en redes de manera activa es el qué dirán, el miedo a lo desconocido, esa fobia a todo lo que pueda ser la pérdida de control sobre lo que se diga sobre nosotros (marca, empresa, persona, organización) en un medio que no controlamos. Es decir, no se entiende lo que sucede en las redes. De ahí la frase que encabeza este capítulo.

Pero vamos a arrojar un poco de luz sobre el porqué las redes son una crisis en sí mismas, por qué en determinados sectores están en crisis de manera permanente y cómo podemos valorar correctamente estas situaciones en un par de casos prácticos.

Hemos de empezar por valorar, primero, en qué sector de actividad nos encontramos. No es lo mismo una tienda de retail que una marca consolidada, ni siquiera en mundos tan claros en crisis como la política, la banca o las [utilities](#) se dan los mismos grados de crisis, aunque estos tres últimos ejemplos son los claros casos en los que la crisis en redes sociales es permanente. ¿O quizá no tanto?

Empecemos por definir el marco de una crisis casi permanente y qué circunstancias concurren.

Hay que tener en cuenta que el primer factor que siempre interviene es quién tenemos enfrente. Un grupo de afectados por alguna de las actuaciones realizadas en el pasado (un claro ejemplo de esto es la **Plataforma de Afectados por la Hipoteca** con sus acciones offline y la comunicación de las mismas), antiguos empleados o incluso la sociedad en su conjunto, pueden crearnos un marco de crisis permanente en redes sociales, en los que la comunicación puede verse mediatizada. Pero en estos supuestos, incluso cuando hablamos de crisis permanente (más bien de permanente tensión), hay picos y días en los que la actividad se puede calificar de nula, aunque suele ser la antesala de un pico acusado, tal y como veremos en uno de los casos de crisis permanente.

Pero si importantes son los actores externos, también hemos de valorar los aspectos internos estas situaciones permanentes, que están ahí y no se tienen en suficiente consideración en muchas ocasiones.

En la mayor parte de los casos se producen estas situaciones porque hay un desacuerdo en prácticamente cualquier situación. En el caso de las empresas pueden venir provocadas por **una deficiente atención al cliente** (por ejemplo lo que sucede con varias [Telcos](#) que acumulan quejas allá donde van), una **mala gestión de la comunicación** (como lo que sucedió durante el accidente de Angrois con Renfe, [aun así con muchas reservas](#)) o incluso **algún nombramiento cuando éste tiene relación con el mundo de la política** o [aunque no lo pueda tener en un primer momento](#).

Todos estos supuestos son simplemente situaciones que se plantean de manera habitual en muchas de las empresas que están continuamente en el ojo del huracán, pero que los propios procesos en algunos casos y la comodidad de una zona de confort en la que está instalada una serie de responsables de comunicación hacen que no se valoren en su justa medida *“al no afectar al core del negocio”* (ruego se note aquí el entrecomillado).

En estas situaciones siempre es muy importante **controlar correctamente los tiempos**, así como tener un plan de contención que permita afrontar estas situaciones con la mayor tranquilidad posible, utilizando mensajes apropiados y coordinados desde todos los ámbitos de la organización.

No obstante, ¿a largo plazo son tan malas las crisis online? Si nos vamos a los bienes de consumo, vemos ejemplos como los de [Nikon, Loewe, Desigual y otras tantas compañías que han tenido sus crisis](#) (puntuales, eso sí) pero que posteriormente han incrementado sus ventas. O lo que sucede en el caso del sector bancario, en el que, a pesar de la crisis general y su mala reputación en particular, nos encontramos que han vuelto a la senda de los beneficios a lo grande, gracias también a la reducción de la necesidad de provisiones, por otra parte, y las ventas de activos realizadas por muchas de las entidades.

Habiendo señalado todo lo anterior, podemos ver diferentes factores que nos permitirían identificar cuándo estamos ante una crisis permanente, concurriendo varios de ellos:

- Fallos internos graves, bien sin corregir o por lo sucedido con anteriores equipos de gestión.
- La mala planificación de la comunicación corporativa, tomando la comunicación corporativa en sentido muy amplio e incluyendo aquí desde la comunicación con medios hasta el marketing y la publicidad.
- El más importante de todos: un sector de población beligerante que se sitúa enfrente de todas las actuaciones que se realizan u omiten.

Con estos tres factores vamos a ver un modelo claro de crisis permanente: la **del sector bancario**.

## **Los factores de la crisis de reputación en el sector bancario español**

El modelo bancario español lleva en crisis incluso desde antes de la aparición de las redes sociales. Pero no es hasta 2008 en el que se produce el estallido real de la crisis financiera, con las amenazas de intervención, el pinchazo de la burbuja inmobiliaria, el recrudecimiento de la crisis afectando a los

sectores de la sociedad más débiles ante estas circunstancias (y su trascendencia en la economía real, la del día a día de tantas familias) y en el que además se ha ido demostrando la débil situación de un sistema como el español en el que todos los posibles malos vicios del sistema financiero han concurrido durante los últimos años.

Sin embargo la crisis online no llega de manera real hasta la incorporación de muchas personas al mundo online, primero a través de Facebook y posteriormente a otros espacios como Twitter, Tumblr, Tuenti y muchos otros más. Pocas personas no se han visto tocadas de un modo u otro por la crisis a su alrededor y esto es lo que, con el paso del tiempo, ha ido sembrando el germen para tener a diferentes colectivos como antagonistas del sector financiero.

Con estos antecedentes, vamos a ver los tres factores de manera genérica o con casos ya tratados por terceros, dado que he de respetar acuerdos de confidencialidad.

Estamos de acuerdo que durante la gestión del sistema bancario ha habido varios **errores internos graves** (anteriores o perpetuados en el tiempo) relacionados con diferentes aspectos:

- La deficiente información en algunos contratos por parte de los implicados activamente (normalmente mandos intermedios y autoridades), sumado a la confianza y desconocimiento de los contratantes de esos productos. Ejemplos: los contratos de preferentes o, en algunos casos, operaciones hipotecarias realizadas de una manera un tanto *sui generis*.
- Las consecuencias del pinchazo de la burbuja inmobiliaria, que empezó con la modificación en 2007 de la Orden ECO/805/2003 y que significó el principio del fin de la cultura del pelotazo especulativo en base a opciones de terrenos y edificios a futuro, lo que dinamitó el mercado mayorista de la construcción.
- Una opacidad en la gestión de la comunicación derivada de su condición de empresas cotizadas, opacidad que además se traduce en una comunicación interna más que mejorable a la vista de las consecuencias de ciertas actuaciones del negocio minorista.
- Una crisis de valores, tal y como podemos ver últimamente en cuanto a hechos que están pendientes de juicio y las informaciones que aparecen en muchos medios de comunicación.

Estos errores son pasados en algunas entidades, pero están presentes en otras en tanto en cuanto configuran el núcleo de la información que se tiene sobre algunas de las entidades y las consecuencias de algunas de esas actuaciones y también son futuros en cuanto hay algunas que aún siguen empeñadas en no hacer esfuerzos por comprender este mundo de relaciones multilaterales en el que la información ya no está controlada por unos escasos nodos emisores de información sino que cada vez más en las redes sociales esa información se ha descentralizado y se ha de abandonar el criterio clásico de control.

Poniendo lo anterior en una coctelera (errores más falta de comprensión de la realidad de la comunicación en las redes), nos encontramos con que se dan **fallos en la comunicación corporativa**.

Así, [la utilización de conceptos clásicos como la confianza](#) puede ser interpretado de mil maneras, pero en un momento de falta de confianza en general del sistema y en particular del sistema financiero, puede no ser muy acertado, especialmente si enfrente tenemos a muchas personas que están solicitando un cambio en la forma de trabajar de las entidades financieras.

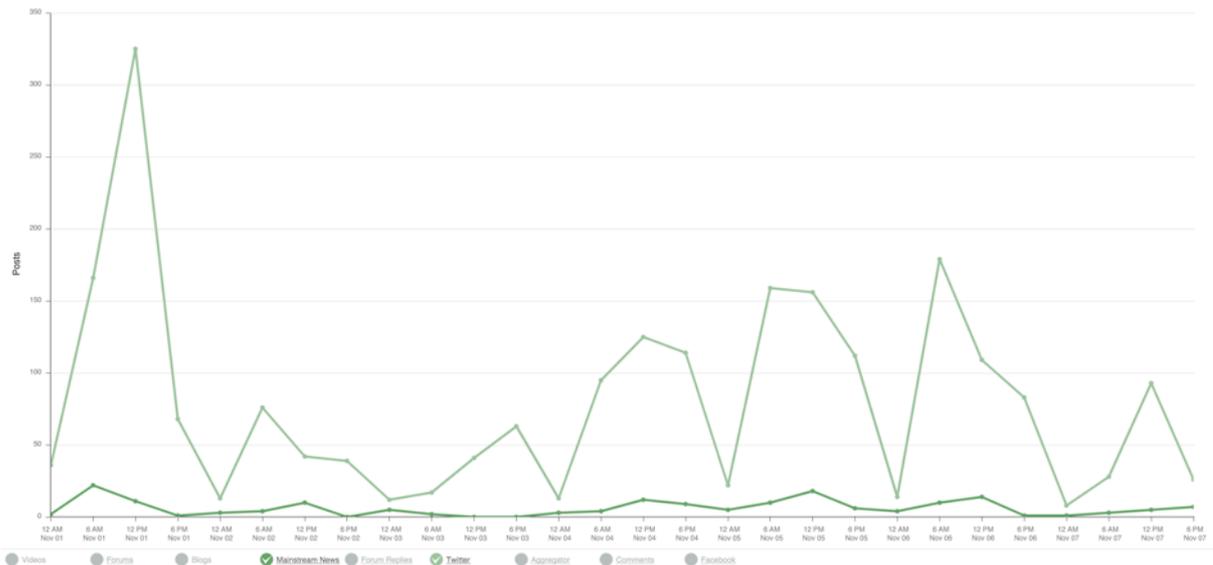
Pero junto a estos fallos de comunicación (o de marketing, si hablamos más estrictamente), también nos encontramos con **problemas de comunicación interna** causados por un elevado número de estratos jerárquicos, de tal manera que la información no fluye correctamente o se corre el riesgo de ser filtrada en exceso, especialmente aquella que va dirigida al mercado minorista.

Por último, el factor principal es el de un sector de la población que considera que la banca es la principal causa de que España esté como está actualmente y que utiliza las redes sociales, especialmente Twitter, para la difusión de sus mensajes.

La labor de estos sectores es útil en tanto en cuanto dan voz a una serie de colectivos que de otra manera no serían visibles y constituyen un lobby muy potente aunque algunos de estos [grupos de presión no se consideren como tales](#), utilizando la palabra lobby en su concepción más negativa, sin valorar correctamente la labor de otras organizaciones que asumen el lobbying como parte de su estrategia de trabajo, como por ejemplo las ONGs.

Este rechazo a la labor del lobbying hace que los efectos de estos grupos generen rechazo en parte de la población, pero también desconocimiento hacia su labor, lo cual es mucho más importante y hace que en este contexto de crisis permanente su labor no sea tan efectiva como ellos desearían.

En la siguiente gráfica vemos la actividad más o menos habitual de Twitter en el caso de una organización centrada en el sector financiero y cuál es la repercusión habitual en medios (se obvian otros medios que apenas tienen repercusión en el resultado final de la crisis):



Como podemos observar, gran parte de la actividad se produce en Twitter, representando actualmente entre un 65 y un 80% de la repercusión online de dicha organización. Pero los comportamientos son completamente antagónicos.

Así, mientras esos grupos sociales (normalmente activistas) utilizan Twitter para dar difusión a todas sus acciones offline, vemos cómo a nivel de contenidos en medios apenas encontramos referencias. Las razones para esto son varias, desde la falta de convocatoria a los medios por un rechazo hacia los mismos, hasta la aparición de informaciones falsas o sin contrastar debidamente que se convierten en virales. Así, los medios se acaban haciendo eco de manera muy puntual de las informaciones de estos grupos sociales a pesar de que el alcance medio (situado entre los 200.000 y los 300.000 perfiles de Twitter) podría crecer exponencialmente con publicaciones en prensa. Así, dos semanas después del gráfico se consiguieron datos de alcance mucho más elevados no sólo en Twitter (alrededor de 500.000 usuarios) sino también repercusión en varios medios online y escritos, con los que se garantizaba llegar a casi 2.000.000 de lectores durante esos días.

Junto a esto, también se da un fenómeno que perjudica sobremanera la labor de estos grupos. Y es la viralización de noticias sin contrastar debidamente o, en algunos casos, falsas. Esto no sólo entorpece su labor, sino que ayuda a que el sistema financiero pueda salir reforzado ante aquellas personas que mantienen una posición cercana a las ideas generales, pero contraria ante los extremismos.

Un caso de estas situaciones de informaciones falsas es el presentado en este supuesto:



Metroviral · A 3141 les gusta esto  
17 de octubre de 2013 a la(s) 19:52 ·



Me gusta

- Montoro y familia se quedan mil pisos de Bankia a precio de ganga -

- Montoro e Hijos SA, propiedad del ministro de Hacienda y familia, venderá un lote de vivendes de la nacionalizada Bankia adquiridas por un fondo buitre

El banco malo, conocido oficialmente como Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb), ha vendido recientemente un millar de viviendas de la nacionalizada Bankia al fondo de capital riesgo (también llamados fondos buitre) HIG Capital, establecido en Miami, por 100 millones de euros. La inmobiliaria elegida por HIG para vender este lote de casas, según informa Diagonalperiodico.net (<https://www.diagonalperiodico.net/>), ha sido Montoro e Hijos SA (Monthisa), propiedad del ministro de Hacienda, Cristóbal Montoro.

La operación de venta de las 939 viviendas repartidas por diversos puntos de España se ha cerrado por 100 millones de euros, evidentemente por debajo del precio de mercado. Por tanto, la inmobiliaria de Montoro tiene por delante una posibilidad inmejorable de realizar un jugoso negocio gracias a la Sareb, entidad controlada por el estado y dependiente de la Comisión Europea.

Incluso el diario estadounidense The Wall Street Journal se ha hecho eco de los "fortísimos descuentos" aplicados a este lote de viviendas que pertenecía a Bankia, que dos meses atrás había sido tasado en 500 millones y ahora se ha vendido sólo por 100. Además, HIG sólo ha pagado el 51% de los inmuebles gracias a una argucia financiera que mantiene el 49% de las viviendas en propiedad de la Sareb, lo que significa que cada casa tiene un coste medio de 51.000 euros. Una auténtica ganga.

Me gusta · Comentar · Compartir

171

A 28 personas les gusta esto.

Mejores comentarios ▾

*Captura de pantalla de la página de Facebook de [Metroviral](#)*

Esta información, que relaciona al actual ministro de Hacienda con la compra de activos inmobiliarios a través de una empresa familiar, fue posteriormente desmentida tanto por varios activistas que se hicieron eco de la misma en la fecha de publicación (10 de octubre de 2013) como por el [propio medio que se vio obligado a rectificar la información](#).

No obstante, esta información falsa sigue coleando por diferentes redes sociales (esta captura es de una semana después de la publicación de la misma, con la rectificación producida en el plazo de horas), aunque no fuera borrada hasta finales de noviembre o primeros de diciembre, tal y como consta en [Internet Archive, cuya última fecha de aparición fue el 3 de diciembre](#).

## Cómo afrontan estas situaciones las entidades

Varios de los principales actores del sector financiero han tomado ya medidas, bastante lógicas a mi parecer, que están suponiendo un cambio en la manera de afrontar estas crisis online, llegando a minimizarlas o a darlas la justa importancia en función de la actividad a la que se refieran. Algunas de ellas son:

- **Monitorización activa:** como hemos visto anteriormente con la gráfica mostrada, se hace un seguimiento de los contenidos en diferentes fuentes. De esta manera, se puede observar detenidamente patrones a medio y largo plazo, así como detectar potenciales momentos de crisis incluso antes de que se produzcan y clasificar los perfiles en función de las posibilidades o no de mantener una comunicación con los mismos.
- **Redacción de protocolos de actuación:** se están estableciendo por varias entidades ante la casuística ya vista, diferentes fórmulas ante las situaciones que se producen y los mensajes reactivos a hora de posicionarse, así como la definición del departamento al que corresponde la respuesta o solución. Esta labor, además, se está separando de la atención al cliente, lo cual supone un acierto.
- **Proactividad en la comunicación online:** el clásico *tomar el toro por los cuernos* hace que se publiquen datos controvertidos en los perfiles de redes sociales de estas entidades a la vez que en los medios (o incluso antes). De esta manera, aunque se sabe de antemano que algunos de esos datos o noticias pueden generar un aluvión de críticas, se consigue que las mismas no lleguen desde todos los frentes, sino únicamente de colectivos a los que nunca se va a convencer.
- **Acción interna:** se clarifica la normativa interna en materia de comunicación dejando claras cuáles son las fórmulas de actuación para los empleados de las entidades, marcando además de manera clara el régimen sancionador en el caso de críticas negativas, pero sin obligar a realizar una labor de comunicación a favor de la entidad, la cual corresponde al equipo de comunicación que fija las líneas maestras y los mensajes oficiales.

Este último punto es especialmente crucial a la hora de conseguir reducir el impacto negativo de las crisis, sino que además se trabaja de la mejor manera posible la **utilización de embajadores**. Para cualquier marca es importantísimo contar con un grupo de personas que apoyen la comunicación positiva de las mismas, y en este caso las entidades están sabiendo captar a sus empleados para mantener unos debates que, como marca, podrían ser contraproducentes o en los que no debería entrar.

## Conclusión

Como podemos inferir de todo lo explicado anteriormente, las crisis permanentes sólo han de saber gestionarse. Conseguir adaptarse a las necesidades de Internet no es tan complicado, especialmente si se establecen una serie de medidas preventivas a través de una presencia pasiva (monitorización) para que, una vez lanzados los mensajes, se pueda disponer de unas líneas claras de actuación y conseguir

que los posibles debates que se abran en las redes sean constructivos y racionales, algo que actualmente no parece ser posible.

### 3. Crisis de comunicación en una marca corporativa



*[Cristina Jueas](#)*

#### **Introducción**

Toda marca que tenga o quiera tener presencia en la web social debe pensar que tarde o temprano se enfrentará una crisis de reputación o de comunicación. No sólo se trata de que la corporación haya hecho las cosas “bien” sino de que hay muchos factores que se escapan del control de los departamentos de marketing o de comunicación.

Una vez que sabemos e interiorizamos la posibilidad de una crisis, debemos atar las políticas de comunicación lo suficiente como para poder enfrentarnos con solvencia a casi cualquier situación que se nos presente online. También es indispensable que el personal a cargo de la gestión de las redes sociales y/o la página web estén al tanto de los protocolos a seguir en caso de que un incipiente sirimiri se convierta en una auténtica tormenta de verano.

Las corporaciones tienen mucho que ganar con su presencia online y, en la misma medida que pueden ganar, pueden llegar a perder aunque, a la media y a la larga, toda tormenta escampa y los consumidores tenemos bastante mala memoria (sin contar con el consumo cautivo, que haberlo, haylo).

Un ejemplo de esto lo tenemos en un medio de comunicación conocido por todos, que no deja de ser una empresa. En noviembre de 2012, el diario El País hizo un ERE por el que una buena parte de su plantilla vio reducido su sueldo y 129 periodistas fueron despedidos.

Pronto, las redes sociales reaccionaron con varios hashtags para protestar : #ElPaísTeDespide, #noaleredelpaís o #unfollowelpaís que fueron tendencia en aquel momento y el diario llegó a perder unos 100 seguidores por minuto.

El País en ningún momento hizo declaraciones oficiales vía las redes sociales y dejó pasar la tormenta. Un año después tienen un millón de seguidores más. Han pasado de tener 1.965.273 en aquellos a tener los 3.097.893 seguidores actuales.

¿Consecuencias reales para el periódico? Más allá de la pérdida circunstancial de algún seguidor y de, seguramente, algún descenso en las ventas en aquellos días, ninguna, la verdad.

Eso sí: han cambiado la política de comunicación en redes porque antes seguían a casi cincuenta mil personas mientras que ahora no llegan a seguir ni a quinientas.



**Cristina Jueas**  
@Maripuchi

Siguiendo

**Flipando. @El\_pais perdiendo unos 100 followers por minuto #noaleredelpais #unfollowelpais #ElPaisTeDespide**

Responder Retwittear Favorito Buffer Más

HootSuite

53 RETWEETS 1 FAVORITO

7:32 PM - 10 nov 12

Captura de pantalla de la cuenta [@maripuchi](#)

## Causas de una crisis

Las dos causas principales de una crisis de reputación son:

- Que la empresa la líe.
- Que un cliente la líe, lo cual puede estar o no relacionado con la empresa, como veremos más adelante.

La empresa la lía cuando el origen de la crisis está en ella (está en su funcionamiento interno). Pero hay veces que se pueden prevenir las crisis y otras que no.

Si necesitas hacer un ERE está claro que la vas a liar y es algo que no estará en tu mano, pero debes anticipar tus reacciones y las de tu plantilla sí.

Otro ejemplo de medio de comunicación con una crisis en las redes sociales fue Telecinco y, más concretamente, su programa "La Noria" cuando realizó una entrevista a la madre del "Cuco", uno de los implicados en el asesinato de Marta del Castillo.

Tras esta entrevista, un blogger, [Pablo Herreros](#), instó a los internautas a rebelarse contra lo que él consideró indigno en una televisión y puso en marcha una iniciativa para dejar de consumir los productos de aquellas marcas que se anunciaron en el programa. [Utilizando la plataforma de peticiones Change.org](#), en pocos días, la mayoría de anunciantes dejaron de publicitarse y a Telecinco no le quedó más remedio que retirar el programa de antena y sustituirlo por otro.

Campofrío fue la primera marca que se adhirió a la petición y lo hizo, además, utilizando un medio como el propio blog denunciante a través de los comentarios y dejando al resto de marcas fuera de juego pues ya no les quedaba más remedio que pronunciarse. ¡Vaya si lo hicieron!

Tras estos hechos, la productora del programa demandó al blogger por amenazas y coacciones pero de nuevo los usuarios reaccionaron y gracias a [otra petición](#) en Change.org que recogió más de 170.000 firmas en pocos días, la productora terminó retirando la demanda.

¿Qué lección se puede sacar de esta crisis? Podemos pensar en varios niveles, bien si somos el medio o bien los anunciantes, que también son marcas.

Para una televisión tener que retirar un programa que no funciona de la parrilla y sustituirlo por otro de similares características tiene únicamente un coste de producción, ya que tendrán que rehacer infografías, decorados, autopromociones y similares.

Pero si el coste se les va en audiencia y en anunciantes, que son los que, básicamente, ponen el dinero sobre la mesa, la cosa cambia. Un medio vive de sus seguidores y cuando sus seguidores se quedan por el camino se preocupan mucho. Los shares se miden cada día.

Para un anunciante es interesante que tu marca sea vista por el mayor número de espectadores posible y también que se vincule con un determinado tipo de programa o de contenido, lo que nos lleva a un modelo nuevo de televisión que, un año después de que sucedieran estos hechos ya estamos viendo.

*Internet no es sino una prolongación de nosotros en un entorno diferente que hace que se multiplique exponencialmente la capacidad de llegada en casos donde antes no existía.*

Pero no todas las crisis comunicativas en una empresa se producen por omisiones. Algunas se producen por exceso de celo y entonces, sucede lo que se conoce como [Efecto Streisand](#), que no es otra cosa que el efecto que se produce cuando se intenta **ocultar, censurar o retirar** una información y la multiplicación exponencial de referencias a esta información a través de las redes sociales.

Esto lo sabe muy bien el semanario satírico **El Jueves** que en 2007 vieron como la Audiencia Nacional secuestraba su número 1573 por aparecer en la portada una caricatura de los Príncipes de Asturias manteniendo relaciones sexuales.

La pretensión de los jueces era callar a la revista y mantener el honor de los Príncipes y lo que se consiguió con su secuestro fue el efecto contrario: que toda España viera aquella portada. Personas que no leían El Jueves desde su juventud haciéndose eco de la portada en sus blogs y redes sociales... y eso que en 2007 el uso de Facebook y Twitter era muy limitado, que si llega a ser hoy...

También las **mentiras** tienen las patas muy cortas en internet. Todos conocemos la marca de ropa Ralph Lauren y muchos conocemos su tendencia a que se les vaya la mano con el [photoshop](#). Ya han tenido que retirar alguna campaña tras la denuncia de algún [blog](#).

Así pues, vemos una vez más cómo la presión de los internautas puede hacer cambiar a una marca de opinión con respecto de algo.

Otro tipo de crisis comunicativa la tenemos con los llamados **trolls**.

Un troll en internet es un personaje anónimo que trata de reventar, mediante comentarios hirientes o sarcásticos cualquier foro, sean los comentarios de un artículo o los de una noticia en Facebook. Por lo general, los comentaristas huyen de foros donde hay un troll pero por otro lado, no conviene borrar, como hemos visto, información que se ha publicado en internet.

Las marcas tienden a magnificar a los trolls pero en realidad no suele ser para tanto y en la mayor parte de los casos tienden a desaparecer si se les ignora, pero existen [otras pautas](#) para mantenerlos a raya y siempre está el recurso del bloqueo.

Y, por último, la tipología que más asusta a las empresas, el **hackeo**. El hackeo supone la pérdida de control sobre tus cuentas en las redes sociales, que quedan a merced de los piratas, sean éstos quienes sean.

Un hackeo fue lo que le sucedió a la cadena de restaurantes de comida rápida Burger King, que de pronto vio como su imagen y el nombre mostrado en el perfil cambiaban por los de su competencia y escribían mensajes de que habían sido absorbidos por McDonalds.

Una vez más, [todo](#) quedó en susto para la compañía pues la cuenta fue suspendida por Twitter y restablecida a las horas y, además, ganó un número considerable de seguidores con el incidente.

Seguro que en el futuro tendrán más cuidado con las claves y las aplicaciones que utilizan.



<http://mashable.com/2013/02/18/burger-king-twitter-account-hacked/>

## Conclusión

Hemos visto las distintas tipologías de crisis que se nos pueden plantear:

Meteduras de pata *por parte de la empresa*: falta de transparencia, mentiras o intentos de censura u ocultación y también *por parte de los clientes*: trolls y hackers.

La solución viene de la transparencia con que se ejecute el plan de crisis establecido o, de no existir, con la celeridad con que se gestione el incidente, incluyendo siempre un **reconocimiento del error**, en caso de haberlo o un **comunicado** exponiendo la visión de la compañía, en caso de no reconocerse en la reclamación.

## Referencias

- <http://bigbrowser.blog.lemonde.fr/2012/11/14/indignes-les-journalistes-del-pais-observent-une-minute-de-silence-pour-les-129-licencies/>
- [http://elpais.com/elpais/2007/11/13/actualidad/1194945417\\_850215.html](http://elpais.com/elpais/2007/11/13/actualidad/1194945417_850215.html)
- <http://www.melissaagnescrisismanagement.com/your-social-media-account-has-been-hacked-now-what/>
- <http://desenredandolared.com/2012/02/15/6-casos-espanoles-de-errores-en-social-media/>
- <http://unadocenade.com/una-docena-de-consejos-para-afrontar-una-crisis-en-redes-sociales/>

- <http://www.melissaagnescrisismanagement.com/dkny-the-perfect-example-of-how-to-avoid-a-social-media-crisis/>
- <http://www.melissaagnescrisismanagement.com/social-media-crisis-case-studies/>
- <http://hablandoencorto.blogspot.com.es/2011/10/crisis-social-media-espana.html>
- <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/5-ejemplos-de-crisis-mal-gestionadas-en-marketing-y-relaciones-publicas-online/>
- <http://victormartinp.com/2013/08/8-pasos-para-gestionar-una-crisis-en-social-media/>
- <http://fernandocebolla.wordpress.com/2013/10/07/como-gestionar-una-crisis-social-media/>

## 4. Crisis de comunicación en la marca personal



[Ana Aldea](#)

### Introducción

Antes de hablar de la gestión de crisis en marca personal conviene aclarar que es una marca personal, el concepto “marca personal” es un concepto americano que entre otros desarrollo Tom Peters en su artículo publicado la revista Fast Company en Septiembre del [1997](#):

*“Somos consejeros delegados de nuestras propias compañías: Yo S.L. Para estar en los negocios de hoy, nuestro trabajo más importante es ser vendedor nuestra propia marca”*

Las redes sociales han hecho evolucionar este concepto y hoy en día twitter es una gran teletienda en la que todo el mundo se vende a sí mismo. Las redes se han convertido en escaparates donde proyectar lo mejor de uno mismo con el fin casi siempre de encontrar empleo, encontrar clientes en el caso de los freelance o sencillamente aumentar el ego en el caso de los gurús.

Es curioso que en las redes sociales se den dos situaciones diferentes y simultáneas: las marcas tratan de humanizarse y las personas tratamos de convertirnos en marca.

En la gestión de crisis en marca personal y en nuestro día a día hay algo que nadie debe olvidar: detrás de cada cuenta hay una persona, bien sea un “portavoz de una marca” o el responsable de una marca personal.

En 1995 se desarrolló el protocolo Netiqueta, de comportamiento en red (se le llamó [RFC1855 \(Request for Comments 1855\)](#).) cuyas dos reglas siguen de absoluta actualidad:

- Regla 1: Nunca olvides que la persona que lee el mensaje es en efecto humano con sentimientos que pueden ser lastimados.
- Regla 2: Adhiérase a los mismos estándares de comportamiento en línea que usted sigue en la vida real.

La mayoría de las crisis online tienen o bien como origen o como consecuencia que alguien no ha cumplido una de las dos normas.

En la gestión de crisis en marca personal vamos a diferenciar:

- El ataque de los trolls.
- Discrepancia por motivos ideológicos o religiosos.

## El ataque de los trolls

Según la wikipedia un troll es:

*un **troll** o **trol**<sup>1</sup> describe a una persona que publica mensajes provocadores, irrelevantes o fuera de tema en una comunidad en línea, como un foro de discusión, sala de chat o blog, con la principal intención de molestar o provocar una respuesta emocional en los usuarios y lectores, con fines diversos y de diversión<sup>2</sup> o, de otra manera, alterar la conversación normal en un tema de discusión, logrando que los mismos usuarios se enfaden y se enfrenten entre sí.<sup>3</sup>*

Los denominados trolls existen desde casi el origen de internet, los foros y las comunidades online como "meneame" han sido el perfecto caldo de cultivo para estos perfiles.

La receta para tratar con trolls es casi universal "**don't feed the troll**" lo que se debería aplicar en un sentido estricto: a los trolls no hay ni que contestarlos, sin embargo no es tan fácil de aplicar cuando se trata de nosotros mismos, porque por muy marca que seamos no podemos -ni debemos- dejar de ser personas.

En esta infografía se resume bastante bien el perfil de trolls que nos podemos encontrar.



### Troll Matón

El Troll Matón es aquel que siempre amenaza físicamente al autor del post y a los otros comentaristas.

"Tío, te voy a dar una manita de hostias en cuanto te vea."



### Troll Jaker

El Troll Jaker siempre te amenazara con romperte el blog con sus conocimientos informaticos. Ese ataque nunca llegara.

"Te voy a meter un virus que te borra el disco duro, ja, ja ja."



### Troll Fan

El Troll Fan defiende a muerte a sus idolos y entrara dentro de tu blog para ponerte de vuelta y media.

"Como vuelvas a decir algo del Bustamante, ti vas a cagar, listo."



### Troll Vomiton

El Troll Vomiton no entra en razones, simplemente pone insultos hacia el autor del blog sin venir a cuento.

"%\$&%, hijo de %&/\$, eres un come -\$%\$- y tienes el culo como un -\$%&%\$"



### Troll Payasete

El Troll Payasete es uno de los más inofensivos, se dedica a hacer mofa con todo y no tiene nada de gracia.

"Es grasioso porque el autor del blog no es grasioso. Por eso es grasioso."



### Troll Tikismikis

El Troll Tikismkis se dedica a mirar todo el blog en busca de fallos. Tanto de ortografía como del tema en cuestión.

"Hombre, en 1978 no fue exactamente, fue en 1979. Y lleva tilde"



### Troll Mafioso

El Troll Mafioso, o de Meneame, es el que puebla la página de meneame y que tiene toda una organización de Trolls con él.

"¡Irrelevante! ¡Llorón! ¡Amarillista! ¡Repetida! Si no estás con la familia..."



### Troll Enlace

El Troll Enlace siempre aprovecha para poner enlaces a otras páginas en los posts de tu blog.

"Bueno, eso lo he visto yo en www.miblog.com que es mucho mejor."



### Troll Batman

El Troll Batman es el Troll que tiene algo contra ti y se lo toma como algo personal convirtiéndose en un justiciero.

"Da igual los mensajes que me borres, seguire comentando hasta morir."

Un actitud muy común de los trolls es desviar a la atención hacia lo insustancial, en un debate sobre la figura del Rey, David Pérez, alcalde de Alcorcón desvía la conversación para evitar exponer sus argumentos.

Es un ejemplo típico del troll trikismikis.

The screenshot shows a Twitter thread. At the top, a user named Ana Aldea (@anaaldea) has posted a tweet. The tweet text is: "@davidperez estoy esperando tus argumentos sobre 1. Lo que sabe Juan Carlos de democracia 2. Si te gustaría que tus hijas fueran gogós". Below the tweet are interaction icons: Responder, Retwittear, Favorito, Buffer, and Más. The date is 6:24 PM - 18 jul 13. Below the tweet is a reply box with the text "Responder a @anaaldea @davidperez". There are three replies visible:

- David Pérez García (@davidperez) replies: "@anaaldea eso seguro t lo explica Tomás en la Fundacion de los Problemas de las Ciudades, tú ya sabes. #victimasdeleyeseducativasocialistas".
- Ana Aldea (@anaaldea) replies: "@davidperez no dudo de la capaz de Tomás, si no de la tuya."
- David Pérez García (@davidperez) replies: "@anaaldea eso es castellano? 'Sino' va junto #desastreeducativosocialista Y ahora disculpa pero no voy a perder ni un segundo más contigo".

<https://twitter.com/anaaldea/status/357898677802631168>

Cuando al otro lado de la conversación tenemos un troll debemos aceptar que si entramos al trapo sólo contribuiremos a aumentar la crisis.

En la mayoría de los casos las personas que se comportan como trolls no están dispuestos a razonar, por lo que no merece la pena debatir con ellos ¿pero todo el que no está de acuerdo con mi opinión es un troll?

No, claro que no. Entonces lo primero que debemos hacer es aprender a localizar e identificar a un troll

Un troll es una persona cuyo objetivo es:

- **notoriedad** a costa tuya
- **venganza**, por algo que sucedió. En muchos casos y sobre todo en el caso de empresas un empleado despedido, una personas a la que debes dinero, etc puede acabar convirtiéndose en un troll
- pura **diversión**
- **desviar la atención**

Aunque existen muchas personas que se comportan todo el rato de esta manera lo cierto es que en determinados enfrentamientos en internet todos podemos llegar a comportarnos como un troll

### ¿Cómo actuar ante un troll?

- Identificar correctamente a un troll
- Valorar sus argumentos contra nosotros ¿es cierto lo que dice?
  - Si lo que dice es falso lo ideal es atajar la crisis de manera privada para evitar “el efecto Nixon” El 17 de noviembre, 1973 Se presentó ante los ciudadanos y dijo: "No soy un chorizo." Y todo el mundo pensó que lo era.
  - Si lo que dice es cierto lo mejor es reconocerlo y pedir disculpas y dar por zanjado el tema, sin darle más notoriedad que es probablemente lo que busca el troll
- Elaborar nuestro **plan de acción** y ser coherentes , vamos a responder a las acusaciones ¿Si o no? ¿ Lo haremos en público o en privado? Como es muy común que en estas situaciones entren en juego nuestras emociones lo mejor es ser coherentes con las decisiones que hemos tomado

### El efecto Streisand

Uno de los riesgos que corremos al gestionar una crisis de reputación es provocar el conocido “efecto Streisand”:

*En 2003 con la actriz estadounidense [Barbra Streisand](#), que denunció al fotógrafo [Kenneth Adelman](#) y la página de fotografías [pictopia.com](#) por 50 000 000 [dólares](#), exigiendo que se retirase una foto aérea de su casa de una publicidad que contenía imágenes de la costa de [California](#), alegando su [derecho a la privacidad](#).<sup>1</sup>*

En el reportaje nadie sabía cual de las casas era de la famosa actriz, sin embargo después de la denuncia la imagen se hizo conocida a nivel internacional, de hecho hoy en día puedes encontrar en internet miles de imágenes como esta.



<http://knowyourmeme.com/memes/streisand-effect>

En España uno de los casos más conocidos es el "Naniano Rajoy" una cuenta parodia del presidente del gobierno que apenas era relevante hasta que el gobierno pidió a Twitter su cierre.



<http://favstar.fm/users/naniorajoy>

La censura de la cuenta no sólo convirtió en trending topic el hashtag #freenaniano, sino que lo sacó de la red de microblogging siendo noticia en casi todos los digitales e incluso con la imitación de Berto en el programa de Buenafuente

<http://www.formulatv.com/videos/3014/berto-imita-a-mariano-naniano-rajoy-en-buenafuente/2/>

Una de las claves en la gestión de crisis personal es evitar este conocido efecto, no dando más importancia a un error del que pueda tener.

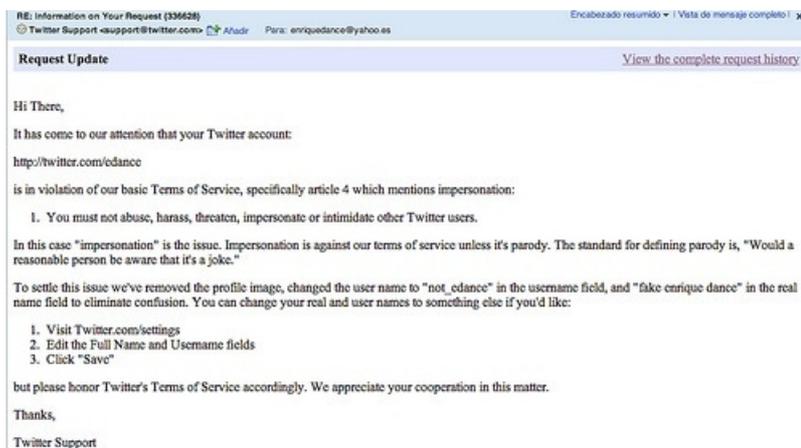
Un caso muy habitual es la existencia de cuentas parodias, como el caso de Naniano Rajoy pero no sólo en cuentas de personalidades sino de "personalidades de la red" como lo sucedido en 2008 con Enrique Dans

Corría el año 2008 y los premios bitácoras eran ya el principal concurso de ego de la blogosfera, pero entonces sucedió algo inesperado

Edance, la cuenta parodia de Enrique Dans acabó en las clasificaciones en varias posiciones por delante de su parodiado y eso fue el detonante que llevó a alguien a denunciar por usurpación de identidad y a Twitter a cerrarla, cuando la cuenta llevaba en funcionamiento desde mediados de 2007 con frases tan recurrentes como:

*Tengo un par de minutos libres para debatirme entre la excelencia y la perfección. Me lo jugaré a cara o cruz con una tarjeta SD.*

Vía Navengante, de El mundo



<http://www.flickr.com/photos/enriquedance>

Si tu objetivo es convertirte en una verdadera marca personal debes pensar que estas cosas son las que les pasan a las marcas y tratar de llevarlo con sentido del humor.

## **¿Cómo debemos enfrentarnos a una crisis personal?**

Después de analizar todos estos casos **¿cómo debemos enfrentarnos a una crisis personal?** Lo más importante es aplicar el sentido común y la regla de los 30 minutos.

Antes de contestar a un tuit ofensivo, a un comentario de un troll o a una provocación deja pasar por lo menos 30 minutos, más si el insulto es muy grave. Así te dará tiempo a que no sea tu corazón si no tu cabeza la que conteste ¿no eras una marca? ¡pues compórtate como tal!

Después hay que usar el sentido común ¿Cuál es el origen de la crisis? ¿Me he equivocado en algo?

Si el origen de la crisis ha sido un error nuestro lo mejor es reconocerlo y pedir disculpas. Somos humanos ¿no? Eso no tiene porque dañar a nuestra marca.

Nos hemos podido equivocar de muchas maneras, dando por buena una publicación equivocada, tener algún dato equivocado, etc.

Una vez que hemos rectificado y pedido disculpas lo ideal es zanjar la cuestión y remitir a las disculpas. No conviene caer en debates absurdos “ni alimentar a los trolls”, como dice la frase atribuida a Mark Twain

Nunca discutas con un idiota, te rebajará a su nivel y te ganará por su experiencia

Si no hemos cometido ningún error lo conveniente es analizar las posibles razones por las que la otra persona quiere originar una crisis ¿cuál es nuestra relación? ¿tiene razones personales o algún interés personal en generar un problema? ¿busca utilizarnos para conseguir notoriedad? Una vez comprendidas las razones de la otra persona será más fácil desactivarlo.

Otra de las cosas que hay que tener en cuenta es que los trolls se suelen aburrir bastante rápido... aunque a veces es complicado lo mejor es pensar que en internet todo es efímero, hasta las crisis, por lo que una de las mejores maneras de desactivar una crisis es esperar a que el foco se apague sólo

## **Injurias, calumnias**

En el caso de que estemos sufriendo amenazas o injurias lo mejor es no gestionar la crisis y dejarlo en manos de un abogado.

No debemos de olvidar que los delitos de injurias y calumnias son perfectamente vigentes que cuando se producen en canales sociales :

## Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

### Artículo 205

Es calumnia la imputación de un delito hecha con conocimiento de su falsedad o temerario desprecio hacia la verdad.

### Artículo 208

Es injuria la acción o expresión que lesionan la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación.

Solamente serán constitutivas de delito las injurias que, por su naturaleza, efectos y circunstancias, sean tenidas en el concepto público por graves.

Las injurias que consistan en la imputación de hechos no se considerarán graves, salvo cuando se hayan llevado a cabo con conocimiento de su falsedad o temerario desprecio hacia la verdad.

Mientras escribo esto una de las co-autoras de este libro está saliendo de una crisis personal bastante grave, que incluye delitos de injurias, como se aprecia en el pantallazo ¿Cómo gestionar un caso así? Con mucha paciencia y un buen abogado.



## 5. Crisis de comunicación en organizaciones políticas



[Carlos Hidalgo](#)

### **Introducción**

Antes de comenzar, es necesario partir de una premisa: en política siempre hay una crisis de comunicación latente. Por la gran cantidad de temas que trata un partido político, las circunstancias cambiantes de la actualidad y la imposibilidad de controlar o conocer las actividades de toda su militancia, un partido político -esté en el gobierno o en la oposición-, siempre se ve expuesto a multitud de posibles desencadenantes de una posible crisis, por lo que la mejor manera de enfrentarse a ella es habiendo realizado un buen trabajo previo.

En el mundo de la comunicación política en Internet hemos de enfrentarnos a unas normas diferentes a las que rigen en la comunicación tradicional. Las redes tienden a autogestionarse y se han dotado a sí mismas de unas normas y un lenguaje que, aunque parecidos al que se emplea en otros medios de comunicación, son completamente diferentes. Elementos como el embargo de notas de prensa, el “off the record” o el derecho a réplica o rectificación no existen en las redes. De la misma manera, hemos de ser muy conscientes de que la característica principal de este tipo de comunicación es que no es unidireccional (la gente nos responde) y que la iniciativa no siempre proviene de los emisores tradicionales de información (partidos, Gobierno, candidatos/as o medios de comunicación “tradicionales”).

Lo primero y lo fundamental, es conocer bien a fondo la estructura dentro de la cual nos movemos. Un partido político no es una empresa y gestiona relaciones humanas de poder, lo que hace que su funcionamiento y la percepción de éste sean absolutamente diferentes de las de cualquier otro actor colectivo en las redes, así que hemos de hacer un trabajo de documentación previo bastante concienzudo

### **Antes de la crisis**

#### **¿Dónde estamos y a quién representamos? Nuestra “personalidad” en las redes**

Hay que conocer la historia, fines e ideario del partido al que representaremos. Todo ello nos ayudará a conocer las líneas generales del discurso que hemos de defender, así como el tono a usar en las

entradas de las redes, el grado de desenfado o formalidad en las interacciones, la “personalidad” que hemos de reflejar en la huella que dejemos en las redes sociales; el tipo de registro lingüístico con el que hay que comunicarse. Qué palabras tienen preferencia sobre otras. Con qué clase de ética se abordan los problemas.

Crear la “personalidad” de las siglas en las redes sociales es parte fundamental en los pasos que tenemos que dar para llevar a cabo una comunicación efectiva. Aunque la cuenta represente a un equipo o un colectivo, el público tiende a pensar en casa usuario como un individuo, por lo que debemos cuidar nuestras maneras del mismo modo que si estuviéramos haciendo campaña puerta a puerta.

### **¿Quién hace qué?**

Es necesario conocer la jerarquía y las relaciones entre los miembros de la organización para la que trabajamos. Esto es especialmente útil para saber a quién debemos dirigirnos en busca de información o de instrucciones. Si no existe en ningún sitio, debemos confeccionar nosotros mismos un organigrama, donde quede clara la distinción entre los que poseen la información, los que toman las decisiones y sus relaciones entre ellos. En cualquier caso, las decisiones y su responsabilidad suelen corresponder en última instancia a un responsable político, por lo que nunca hemos de adelantarnos a los hechos, ni tomar decisiones aventuradas, teniendo en cuenta que la responsabilidad de éstas corresponde a otra persona. Normalmente, un cargo electo de alguna clase.

No se puede enfatizar lo suficiente la diferencia que existe entre tomar decisiones técnicas y decisiones políticas, por lo que hay que tener un cuidado exquisito y un conocimiento preciso de a quién corresponde cada una.

En un aspecto más práctico, conviene tener una agenda de contactos actualizada (en papel, en el teléfono y en una base de datos u hoja de cálculo) con los teléfonos y correos electrónicos de todas las personas a las que tengamos que acudir en caso de dudas o emergencias. Del mismo modo, es más que recomendable cultivar una relación fluida con los responsables de cada área y mantener periódicamente el contacto.

Y recordar que: siempre hay que moverse dentro de las normas internas de la organización para la que trabajamos. Especialmente, en el caso de órganos gubernamentales, que no sólo se rigen por estatutos, como los partidos, sino por leyes.

### **No solapar las estrategias de comunicación**

La relativa novedad de la comunicación en las redes nos induce a pensar, inconscientemente, que es un ámbito completamente aparte de la comunicación tradicional, por lo que los departamentos de prensa y redes suelen funcionar en paralelo. Eso es un inmenso error. Aunque las redes tienen capacidad de fijar la agenda comunicativa por sí mismas, la principal fuente de noticias son las

versiones web de los medios tradicionales. De la misma manera que debemos estar atentos al “feedback” y a los temas relacionados con nosotros en las redes, hemos de estar igualmente al tanto de los titulares del día y de los resúmenes de prensa. Y recordar que lo que está en la hemeroteca puede volver a ponerse de actualidad en las redes.

El contacto con la persona responsable de prensa debe ser fluido y constante, para no incurrir en errores estratégicos, ni en ideas-fuerza contradictorias.

### **Conocer el terreno: Quién es quién en las redes**

Frente a la tendencia a medirlo todo en las redes sociales en cantidades (número de “likes”, número de “followers”, número de redes en las que se está presente), la parte cualitativa no es menos imprescindible. En Internet existen numerosos actores relevantes para nuestra imagen y no siempre con un puesto influyente fuera de las redes. Hay que identificar a quienes crean opinión y los sitios donde la expresan. Hay que estudiar y familiarizarse con los mecanismos que hacen que un tema sea el más comentado, o los factores por los cuales algo a lo que quiere darse relevancia, “pincha” y pasa desapercibido.

Aquí entra también la identificación de los famosos “trolls”. En política siempre hay personas que están más dispuestas a dificultar la comunicación en las redes o a intoxicar las interacciones mediante “flames”, “flooding” y demás técnicas usadas habitualmente por los trolls. Detectar poco a poco quiénes son los habituales atacantes a nuestros perfiles y su entorno, nos permitirá poder ignorarles, detectar qué potenciales crisis tienen su origen en ellos e, incluso, poder desactivarles preventivamente; ya sea mediante la moderación, el bloqueo o poniéndoles en evidencia; que son los mecanismos habituales para contrarrestar a los trolls.

### **Cuenta con tu gente**

En política no sólo existen detractores, sino también partidarios; militantes, simpatizantes, personas próximas ideológicamente y políticamente movilizadas en Internet. El primer impulso, guiado por lógica de tiempos anteriores a la Guerra Fría, es pretender uniformizar a las personas que se identifican con nosotros y que transmitan en masa un único mensaje, de la misma manera. Esto es un error: volviendo a la analogía mencionada más arriba, la comunicación política en Internet se parece más a un puerta a puerta que a una campaña publicitaria tradicional. Hay que respetar y valorar la individualidad de nuestros partidarios. Y, aún más importante: ser conscientes de que, en la inmensa mayoría de los casos, tienen mucha más capacidad que nosotros para adaptar nuestros mensajes a su entorno más cercano.

Una entrada bien escrita en un blog, un “tweet” ingenioso o una imagen en Facebook, pueden tener más capacidad de difundir nuestros mensajes que una nota de prensa e, incluso, que un artículo publicado en la prensa escrita.

Si ya es importante cuidar a la comunidad que hay alrededor de una marca en Internet, mucho más lo es en el caso de la comunicación política. Cuanta más complicidad y comunicación exista entre nuestra organización y las personas que la apoyan en las redes, mejor podremos hacer frente a crisis de comunicación. El éxito de un gobierno, un candidato o una organización política, también se basa en las afinidades, las relaciones de lealtad mutua organización-electorado y el grado de horizontalidad y transparencia que seamos capaces de lograr en nuestras tareas de comunicación.

### **Documentate**

Debemos tener acceso o crear un archivo de argumentarios y notas de prensa, para poder buscar las posiciones oficiales en los diferentes temas. No sólo para saber los antecedentes de una situación, sino para poder ser también capaces de contrarrestar los bulos o la difusión de datos incorrectos a tiempo. Poder acceder fácilmente a los datos y las posiciones acerca de determinados temas, nos permite poder tener una mayor capacidad de respuesta autónoma, sin necesidad de tener que molestar continuamente al responsable de área o al personal técnico experto en ese tema.

Igualmente, hemos de ir tomando nota de los temas recurrentes y preguntas frecuentes, para automatizar de alguna manera nuestras respuestas y poder ir delimitando nuestros puntos fuertes y nuestras vulnerabilidades

En los casos en los que hayamos tenido que consultar una respuesta a falta de documentación previa, es imprescindible anotar y añadir dicha posición a nuestro archivo. En Internet ningún tema desaparece del todo, sino que resurge a intervalos de tiempo más o menos regulares, por lo que todo el trabajo que hayamos documentado con anterioridad, nos facilitará enormemente nuestra tarea en el futuro.

### **Medir e informar**

Parte de la rutina de cualquier departamento de comunicación es medir con periodicidad la influencia que ha obtenido entre las personas/medios en las cuales se está interesado. Y elaborar con los datos un informe en los que se evalúe la situación presente, se señalen los problemas que se han podido superar, los errores que se han podido evitar y se hagan dos o tres recomendaciones para el futuro. Informar periódicamente de nuestra actividad, nos ayuda, además, a poder explicar con más claridad la naturaleza de nuestro trabajo a las personas que van a tener que tomar decisiones estratégicas sobre él.

Existen numerosas herramientas de medición en para redes sociales. Y muchas de ellas proporcionan herramientas propias para realizar las mediciones dentro de su propia red. Lo principal es conocer varias de ellas y saber escoger correctamente los valores que deseamos medir. Por ejemplo: para determinar el grado de "autenticidad" de un "hashtag" debemos averiguar si se debe a muchas personas diferentes hablando de lo mismo (que sería un indicador razonable de espontaneidad e importancia del tema), o son pocas personas repitiendo el mensaje machaconamente, con el objetivo de dar una impresión engañosa de la popularidad de un tema (astroturfing). Sin embargo, para conocer el número

de visitas a nuestra web oficial, o nuestra página de Facebook, tanto el proveedor del “hosting”, como el propio Facebook nos proporcionan herramientas más que fiables. Pero en ningún caso hemos de ceñirnos siempre a las mismas herramientas, ni mirar únicamente un sólo tipo de mediciones.

No es menos importante el aspecto cualitativo. La comunicación en internet no es un mero hecho técnico, que pueda medirse únicamente en cifras. Es un trabajo que se basa en las relaciones con las personas, en los intereses de éstas, sus motivos para hacer lo que hacen y su manera de percibir la realidad. Es la explicación de por qué obtenemos las cifras que hemos medido con las herramientas anteriores. La sociología y la antropología utilizan diferentes técnicas para poder obtener estos datos. En el caso de las redes y el Internet 2.0, tenemos una funcionando permanentemente: el grupo de discusión.

La gente conversa en las redes. Ya sea con nosotros, entre ellos o trasladando sus reflexiones al mundo. Así que, tan importante como generar contenido es prestar mucha atención a lo que dicen. Lo que se conoce con otro término prestado de las ciencias sociales: la escucha activa.

Si queremos saber hacer frente a una crisis de comunicación en las redes, no basta con poseer los conocimientos técnicos para ello, sino saber explorar las relaciones sociales y poder describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. Y ser un buen profesional de la comunicación, también.

## **Durante la crisis**

### **Definición de crisis, alerta temprana y fase de prevención**

Si hemos sido capaces de poder realizar todo el trabajo que hemos descrito anteriormente, tenemos varias vías de poder detectar el nacimiento de una posible crisis y evitar que ésta escale, alcanzando proporciones inmanejables. Pero antes tenemos que saber qué es una crisis y qué no lo es.

Siguiendo una de las definiciones académicas, entendemos por crisis: “una situación grave que afecta a la institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona”.

Normalmente, podemos ser capaces de saber con antelación que estamos en una situación de una posible crisis a través de tres vías: los titulares de los medios de comunicación, la interacción con los internautas y el aviso directo de una persona relacionada con la situación de posible crisis.

Es posible prevenir la escalada con rapidez en casos como los siguientes:

- En caso de flagrante mentira/bulos. Hemos de reaccionar ofreciendo inmediatamente los datos que desmienten la información falsa y hacerlos accesibles al mayor número de personas. Por ejemplo: ante la acusación de que un político cobra varios sueldos a la vez, podemos hacer pública su declaración de la renta en nuestro sitio web y enlazar a la información desde todas las redes sociales en las que estemos presentes; así como incluir el enlace en todas las respuestas que ofrezcamos a los usuarios de las redes que nos pregunten acerca de ese tema.
- Cuando se nos exige con urgencia tomar posición acerca de un tema en el que ya existe postura oficial. Enlazando a los documentos, artículos de prensa, entrevistas o vídeos en los cuales se exprese esa postura.
- Casos de suplantación. Como en el caso de los bulos, se hace público que hay un usuario suplantando una identidad ajena y se informa la red donde se esté produciendo de que ese usuario está violando sus condiciones de uso.
- Cuando la persona que nos traslada la posible crisis está exagerando su importancia. Normalmente, esto ocurre en situaciones en las que un político se siente afectado personalmente o alguien con poca experiencia en las redes topa con algún contenido molesto: comentarios negativos de los lectores de un medio online, parodias más o menos groseras de esa misma persona o del partido en las redes, encuestas en páginas web que ofrecen resultados exageradamente desfavorables. En ese caso sólo queda armarse de paciencia, tener mucha mano izquierda y mostrar con datos que en realidad estamos ante un hecho irrelevante o inofensivo. Esta es la situación potencialmente más peligrosa, ya que la persona que percibe esa gravedad inexistente, realmente puede llevarnos a causar una auténtica crisis al intentar “solucionarla”.

### **Escalada y apogeo de la crisis, fase de reacción**

Si los intentos de atajar la escalada no han tenido efecto, pasamos de la fase de prevención a la fase de reacción. Lo más importante en esta fase es haber realizado todo el trabajo previo y conservar la calma en todo momento. La rapidez con la que funcionan las redes y la presión psicológica que experimenta la persona encargada de relacionarse con los internautas pueden inducirnos a caer en errores graves.

Como hemos expresado en ocasiones anteriores, la comunicación en internet se percibe de manera más personal y directa que gestionando la comunicación en otros medios. En el caso de una crisis, esto supone un desgaste emocional y personal para la persona encargada de realizar la comunicación, que en esos momentos es el único receptor de los centenares o miles de quejas, insultos y peticiones dirigidas a la organización. Hay que distanciarse emocionalmente de la situación y mantener la sangre fría, o se corre el riesgo de crear una crisis dentro de otra crisis. La labor de equipo, la rotación de personas en las tareas de gestión de la comunidad y haber ensayado la fase de reacción, nos pueden ayudar a evitar situaciones peligrosas.

Durante toda la fase de reacción se han de realizar mediciones periódicas para ver cómo evoluciona la situación, definir su alcance real e identificar a los usuarios más relevantes en esta fase de crisis: partidarios, defensores, periodistas y prescriptores.

Que el tiempo-red no nos engañe. En Internet la información fluye con más rapidez, pero también queda constancia de ella de manera permanente. Es preferible contestar reconociendo que aún no hay datos suficientes sobre la situación - con el compromiso de aportarlos después -, que aventurar una respuesta que pudiera ser contradictoria con las que ofrezca luego algún portavoz autorizado. Un error de esa clase no puede ser eliminado y permanecerá en Internet como la semilla latente de otra crisis.

Durante todo el periodo de la crisis, hasta que se ofrezca una respuesta oficial a ésta, hay que evitar mostrarse a la defensiva, reconocer siempre la verdad e informar de manera transparente de la evolución de los acontecimientos. También hay que hacer un cortés acuse de recibo de aquello que nos sea trasladado por los internautas. Hay que agradecer su apoyo a nuestros partidarios, proporcionarles toda la información que podamos y jamás pedirles o exigirles que se limiten a replicar nuestras respuestas.

Durante la crisis, los “trolls” redoblarán sus esfuerzos por llamar la atención e intoxicar aún más el ambiente. Hay que ignorarles más que nunca.

Cuando haya respuesta, hay que ofrecerla de manera clara, transparente y todas las veces que se nos pida. También hay que darla respetando las normas de “netiqueta” de cada una de las redes en las que estemos presentes y adaptando su formato a éstas.

En el caso de una avalancha de interacciones, hemos de comprobar si existen preguntas o temas más frecuentes y dar respuesta a éstos dando preferencia a los usuarios más relevantes o más seguidos, para que ésta pueda ser accesible a un mayor número de personas y no desperdiciar tiempo y energías, contestando 5.000 veces a 5.000 usuarios que hacen la misma pregunta.

Mantengamos la escucha activa durante toda la fase de reacción. Es posible que alguno de nuestros partidarios haya publicado en su blog, en su perfil de Facebook o haya tuiteado algo claramente en sintonía con las respuestas que estamos dando a la situación de crisis. Si es así, puede enlazarse a su contenido (o retuitearse), además de a nuestras notas de prensa. Será más accesible, convincente y poseerá parte de ese toque “boca-oreja” que permite otorgar mayor confianza a lo que se comunica.

## **Postcrisis y periodo de recuperación**

Es la fase más larga. En el caso de la política, posiblemente interminable. Una vez superado el apogeo de la crisis de comunicación, toca esforzarse diariamente por recuperar el terreno perdido, estudiar lo que falló y lo que se pudo prevenir en la situación anterior y, como en el caso de los terremotos, estar prevenidos para las “réplicas” que se producen inevitablemente después de uno. Como ya hemos dicho, la comunicación política en Internet se realiza en un estado de crisis permanente, por lo que

nunca hay que abandonar del todo algunos de los métodos que, en otros ámbitos, sólo se darían en la fase de reacción.

Otra de las características singulares de la comunicación política 2.0 es que la gestión de esta fase no depende en casi nada de los esfuerzos del equipo de comunicación, sino de las decisiones políticas y de la evolución de la acción de gobierno/oposición/activismo. Todo ello en manos de representantes electos o asambleas, por lo que los esfuerzos en las redes han de dirigirse a adaptar la comunicación de los resultados de estas decisiones al público presente en cada uno de los ámbitos de internet donde realicemos nuestra labor.

Mientras tanto, debe realizarse una labor de evaluación y plasmarla en un informe que traslade de manera imparcial lo ocurrido, ofreciendo recomendaciones para prevenir situaciones parecidas. Así como fijar objetivos a medio y largo plazo que nos permitan ir recuperando, poco a poco, la credibilidad perdida.

## 6. Crisis de comunicación en organizaciones sociales



*[José Rodríguez](#)*

### **Introducción**

Las organizaciones sociales como los sindicatos sufren la misma crisis de legitimidad que las organizaciones políticas o el resto de instituciones, con diversos aspectos en que están en desventaja: tienen menor poder mediático y la imagen que “te construyen” los medios no puede ser combatida al mismo nivel de presencia mediática que lo que pueden hacer los partidos políticos o las instituciones de alto nivel.

Por otro lado cuentan con una ventaja. Los sindicatos tienen una fuerte implantación en muchas empresas, cuentan con más de 300.000 delegados elegidos entre los trabajadores y unos 3.000.000 de afiliados, atienden anualmente a millones de trabajadores y la percepción directa del sindicato son “s” minúscula, la que se percibe y vive del delegado sindical o directa del trabajador tiene mucha más fuerza que la de organizaciones políticas o empresas.

### **Marco previo**

La crisis del 2008 y las reformas realizadas a partir del 2010 dejaron en cuestión a todas las instituciones, en especial las relacionadas con el poder político y el económico. Las organizaciones sindicales a medio caballo en el imaginario público del poder político y el económico (como parte de los gestores del mercado laboral) quedaron tocadas a nivel general en su imagen pública.

Inicio de la crisis o tipping-point. En Mayo del 2010 el gobierno de Zapatero realiza un cambio de rumbo, las organizaciones sindicales convocan una huelga general meses después, para septiembre de ese mismo año, la primera desde hacía casi 10 años.

El frente mediático conservador por un lado y los medios que apoyaban al gobierno de Zapatero por otro lado comenzaron una ofensiva antisindical. De forma sistemática y sostenida comienza a cuestionarse todos los aspectos relacionados con las organizaciones sindicales, desde su financiación a los derechos y protecciones que tienen los delegados sindicales, pasando por aspectos relacionados con la vida privada de sus dirigentes. Esa ofensiva va más allá de la huelga general del 2010 y se prolonga durante años, la crisis de legitimidad política cuyo síntoma más evidente son las protestas

sociales del 15M, también incluyen protestas contra los sindicatos llegando estos a su punto más bajo y de mayor cuestionamiento.

Como se confrontó. Las estrategias comunicativas convencionales de las organizaciones sindicales no funcionaban. Hasta el momento los sindicatos estaban acostumbrados a ejercer estrategias comunicativas ofensivas: criticar tal o cuál medida de un gobierno, crítica tal o cuál medida laboral en una empresa determinada, a ser los que dirigían manifestaciones y huelgas, al estar en el lado épico de la noticia. Aunque su estrategia comunicativa está basada en la gestión de la comunicación en crisis, no sabían actuar ante una crisis comunicativa de este tipo, cuando ellos eran los cuestionados. En ese momento se mostró su debilidad: con la gran mayoría de los medios en contra (en el 2010 prácticamente todas las cabeceras eran tremendamente críticas contra los sindicatos), con una imagen pública muy deteriorada y con recursos de todo tipo muy limitados se enfrentaban a una situación terrible.

El peor punto fue la misma jornada de huelga donde todo un aparato mediático estaba libre para lanzar una campaña pintando a los huelguistas como violentos y alertando de las acciones desencadenadas de los piquetes sindicales. Aunque hubo casos de violencia, totalmente rechazable, la mayor parte de la jornada fue tranquila (excepto una reacción de grupos antisistema no relacionados con los movimientos sindicales en la manifestación de Barcelona), y la imagen proyectada sobre los piquetes era claramente una exageración pero que terminó cuajando en el imaginario público.

Las reacciones comunicativas de los sindicatos no fueron sistemáticas sino reactivas y no coordinadas. El primer objetivo fue enfocado a recuperar la credibilidad entre el público más interno. La ausencia de reacción oficial a las críticas había dejado sin argumentos a los activistas sindicales, el primer paso prioritario era construir un argumentario para los propios activistas sindicales.

El público objetivo era el interno y los generadores de estos contenidos eran los mismos activistas que se iban proporcionando la información y los argumentos entre ellos. Desde los gabinetes de comunicación sindical se comenzó a recuperar materiales que en otros países se habían elaborado (por ejemplo, [la subtitulación](#) y [la readaptación](#) de la campaña del sindicato australiano (ACTU)), se crearon [webs "de la verdad"](#), [presentaciones profundas](#), [vídeos aclaratorios](#) y se impulsó una tibia política de transparencia de los propios sindicatos.

Con estas medidas se pudo aprovechar una de las fortalezas que tienen las organizaciones sindicales: la capacidad de los propios activistas de ser prescriptores. La campaña antisindical había logrado desmoralizar a los propios activistas, hasta el punto de que habían dejado de defender las propias organizaciones sindicales. Lo que por vía de la comunicación de masas convencional no se podía vencer se podía contrarrestar aprovechando una red de prescriptores que lo único que necesitaba era que se les demostrara la falsedad de algunos argumentos y la legitimidad de algunas posturas de las organizaciones sindicales.

La suerte de contar entre estos activistas sindicales unos cuantos prescriptores comunicativos en la red con fuerte credibilidad permitió recuperar algo de espacio, sagas de artículos como los de "Zeitgeist antisindical", o las acciones personales impulsadas en la red por algunos activistas sindicales veteranos y en algunos casos por los propios gabinetes de comunicación sindicales, permitió generar un cierto contrapeso informativo para el público más favorable. Por otro lado, ese movimiento se vio retroalimentado por una minoría de periodistas de medios digitales especialmente, que lanzaron artículos y dieron voz a otras formas de ver el sindicalismo no tan negativas como las que se habían construido.

### **Giro comunicativo, de la actitud defensiva a la ofensiva**

En relación con la huelga general de marzo del 2012 ya se había aprendido que la presión de los medios iba a estar en contra de los sindicatos y que aunque la crisis de legitimidad y credibilidad en los sindicatos continuaba esta no era tan intensa.

Los medios conservadores creían que con sólo repetir la campaña del 2010 podrían golpear mediáticamente a los sindicatos. El cambio en este caso pasó a la ofensiva, una ofensiva que se hizo en dos focos, desde los rescoldos del movimiento contestatario del 15M y desde el gabinete de comunicación de uno de los dos grandes sindicatos en Cataluña se idearon casi de forma simultánea una idea muy parecida, hablar antes que se calentara el motor de la huelga general, del piquete empresarial.

El "piquete empresarial" o los empresarios que utilizan mecanismos coactivos para evitar que sus trabajadores hagan huelga es algo bastante antiguo y presente en toda huelga. La diferencia en este caso de las dos campañas de "piquete empresarial" es que se decidió apuntar y señalar las empresas que estaban practicándolo. Entre las dos campañas se consiguió reunir más de 1000 empresas de todo tipo, sector y tamaño, que estaban señaladas por sus prácticas antihuelguistas.

Antes de que se volviera a construir la imagen de piquetes de trabajadores violentos se logró establecer la imagen de piquetes de empresarios coactivos. No era confrontar imágenes que podrían tener una base real muy pequeña pero que tiene una gran capacidad multiplicadora con argumentos (ver cómo un grupo de violentos le rompe el escaparate a un pequeño comerciante ayuda a fundar la imagen de que hay piquetes violentos y que no se hace nada para evitarlos), sino la de confrontar de otra imagen que seguramente tiene una base real pequeña pero existente (la de empresarios que coaccionan a sus trabajadores de forma directa o sutil para que no participen de huelgas) de la que muchos trabajadores tienen experiencia directa o conocen casos de terceros antes de que la imagen del piquete violento pueda ser utilizada.

La campaña fue notable no por la utilización de vídeos (aunque estos se utilizaron), o la elaboración de un "relato" comunicativo, sino el poner nombres y apellidos a los empresarios que estaban coaccionando. El miedo de los empresarios a ver su empresa en ese listado fue el principal motor para

conseguir dos cosas: que la campaña comunicativa de quienes querían hacer fracasar la huelga tuviera que dedicar esfuerzos a luchar contra la imagen del “piquete empresarial”, intentando deconstruir esta nueva imagen por un lado, y a que numerosos empresarios incrementaran la prudencia a la hora de realizar amenazas sutiles o no tan sutiles, hecho que pudo detectarse en las semanas anteriores a la huelga general, en la que la recepción de denuncias de empresas donde se realizaba coacción disminuyó en picado. Se había conseguido generar un marco conceptual [de “David contra Goliath”](#).

## **Conclusiones**

En la actualidad, las organizaciones sociales pueden ser objetivo de crisis comunicativas impulsadas desde fuera. Incluso la PAH o el 15M han sufrido ataques mediáticos, y en la actual “guerra de trincheras” en la comunicación política y social ninguna organización social o movimiento ciudadano puede actuar sin tener capacidad de actuar frente a las crisis comunicativas.

El primer error de los sindicatos fue no reconocer la dimensión del ataque que estaban sufriendo y el deterioro de confianza que estaban teniendo. La primera reacción, la de no contestar, creer que el paradigma comunicativo en el que se encontraban era la de la huelga general del 2001 (donde los sindicatos encontraron un fuerte apoyo mediático y social) y que “las razones y los hechos” hablarían por ellos profundizó aún más el error. Ante un primer análisis de la realidad erróneo, y una reacción que por pasiva agrandó el error, una parte del movimiento sindical aprendió a reaccionar mediáticamente. La clave fue recuperar la credibilidad entre el público interno, los propios activistas sindicales que tienen capacidad de ser prescriptores en su entorno laboral inmediato, los delegados sindicales escogidos por sus propios compañeros. Eso permitió reparar la caja de resonancia comunicativa que siempre habían tenido los sindicatos.

Pero la pieza clave fue la campaña “piquete empresarial”, nunca la máxima que “la mejor defensa es un buen ataque” ha sido tan clara en comunicación. El marco conceptual se trasladó de la imagen de unos sindicalistas violentos a la de unos empresarios coactivos, la vuelta de “David contra Goliath”, donde David era el trabajador que quería hacer huelga y Goliath el empresario que se lo quería impedir por mecanismos coactivos.

La conclusión es que ni la organización social más prestigiosa puede evitar estar atento a los ataques comunicativos y a las crisis comunicativas. La pérdida de prestigio y credibilidad puede ocurrir en cuestión de semanas sino días. El observar la red, la propia marca y la opinión que se realiza sobre cualquier movimiento social es algo estratégico. Identificar las crisis comunicativas y anticiparse (como se hizo al preveer la campaña contra los piquetes sindicales en el 2012) permite poder reaccionar y cambiar los marcos conceptuales mediáticos, incluso cuando se tienen pocos recursos para afrontar la posible crisis comunicativa.

Lo que está claro ante la crisis comunicativa que han vivido los sindicatos en esta crisis y en especial durante la huelga general del 2010 es que esconder la cabeza y esperar que el buen nombre del movimiento social por sí solo supere la crisis es un error.

## 7. Crisis de comunicación en Administraciones Públicas



[Carlos Guadián](#)

### **Introducción**

Las Administraciones Públicas no son ajenas a las crisis online. Como cualquier otra organización, empresa, persona o entidad con presencia en Internet corre el peligro de tener que enfrentarse a una crisis de comunicación online. Estas situaciones son aquellas en las que se cuestiona negativamente la actuación de la institución o de alguno de sus miembros.

No es objeto del presente artículo la comunicación en situaciones de crisis. Es decir aquellas situaciones en las que por un accidente, acto fortuito o catástrofe natural (incendio, terremoto, inundación, nevada...) es necesario activar protocolos de comunicación para una gestión correcta de la situación.

El objeto es, por lo tanto, ofrecer pautas y ejemplos a las Administraciones Públicas de cómo poder actuar en una situación de crisis de comunicación online. Situaciones que si se pueden generar a raíz de una gestión inadecuada, una información o suposición incorrecta, o incluso de la gestión en la comunicación de un accidente como puede ser la que se produjo en el [Ayuntamiento de Madrid a raíz del caso del Madrid Arena](#). En definitiva algo que se escapa a toda previsión y control.

Por su papel en la gestión de recursos públicos las administraciones públicas, sobre todo los ayuntamientos como administraciones más cercanas a la ciudadanía, son objeto frecuente de críticas. Estas pueden ser más que fundadas, pero también puede tener entre los habituales críticos a usuarios politizados por opciones contrarias al partido que está gobernando, así como toda una comunidad de alabadores politizados por ese mismo partido que gobierna. Esta situación suele provocar [relaciones perversas entre la ciudadanía y las AAPP](#).

Esta situación es bastante habitual, y el juego político de los pros y los contras se acentúa precisamente cuando surge una situación de crisis. Por un lado los opositores intentar acentuarla al máximo para sacar rédito político, mientras que por el otro las camarillas de afectos intentan contrarrestar la situación. En este tipo de situaciones es bastante habitual encontrarse con guerras de hashtags para ver quién es el que hace más ruido. Algo parecido a aquel estribillo que se canta en dos grupos separados "[Es babor que gana estribor. Estribor que gana babor](#)".

Dejando de lado el juego político, que suele ser una constante, hay situaciones de crisis que se producen por un accidente, una percepción equivocada o sencillamente por una mala respuesta en un momento determinado.

Uno de los casos más referenciados últimamente ha sido el del ayuntamiento de Mérida. A raíz de la muerte de un perro por envenenamiento. La dueña del animal creyó que el uso de matarratas por parte del ayuntamiento en los parques había provocado la muerte de su mascota. La repercusión no fue sólo local, sino que rápidamente, a través de las redes sociales, el caso se difundió y tuvo un cierto eco. El caso fue descrito en el artículo "[La muerte de Sultán nos afecta](#)", tanto la situación inicial, como todos los pasos que dió el consistorio para la resolución de la misma.

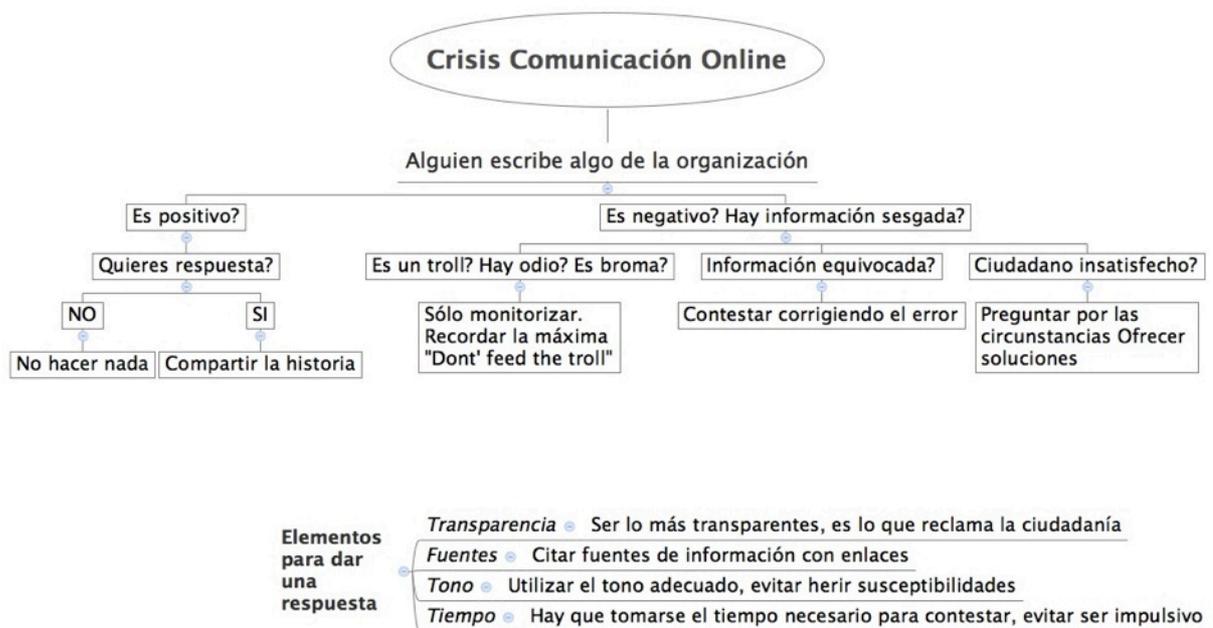
La situación más normal es que la situación de crisis se produzca a raíz de alguna decisión de la administración. La remodelación de una calle, el cierre de los medios de comunicación propios, cambios en la prestación de algún servicio, etc.

También, de manera bastante habitual, pueden encontrarse en medio de situaciones de crisis provocadas por los políticos al cargo de la institución. Una declaración fuera de lugar, un gasto desproporcionado en telefonía, estar [jugando con la tablet o el móvil](#) en lugar de estar atendiendo a un pleno o cualquier elemento de conducta poco ética que se les pueda achacar. En este caso la resolución de la crisis, aunque afecte de lleno a la propia institución, se ciñe a un ámbito básicamente político y personal.

Toda Administración Pública debería tener prevista la gestión de una situación de crisis de comunicación. Para ello es importante:

- Saber qué personas son las que deberán intervenir en esta situación para poder dar una respuesta adecuada.
- Qué canales de información y gestión estarán disponibles.
- Monitorización ([escucha activa](#)) y evaluación de la situación.
- Que haya un flujo de información constante para generar transparencia y confianza. Dejar pasar la situación e intentar hacer como si no pasara nada lo más seguro es que agrave la crisis.
- Saber con qué aliados podemos contar. Usuarios influyentes que pueden ayudar a gestionar la situación desde una posición ventajosa en cuanto a la difusión de la información.
- Intentar localizar el foco de la situación de crisis y averiguar cual es la causa del descontento para poder resolverla.

A modo de guía, se ha adaptado una infografía de las fuerzas aéreas norteamericanas, en el que se reflejan de manera básica el diagrama de flujo que se debería tener en cuenta a la hora de enfrentarse a una situación de crisis de comunicación online.



*Esquema adaptado de Air Force Web Posting Response Assessment*

\*\*\* El caso se ha anonimizado por petición expresa de la entidad.

## Marco previo

La crisis económica ha obligado a muchas administraciones a hacer recortes en los servicios que han venido prestando durante estos últimos años. Estos recortes se han orientado, en función del criterio de cada administración pública, a aquellos servicios que se han considerado menos indispensables para la ciudadanía.

Como muchos otros, un ayuntamiento se plantea cerrar su televisión local ante el ahorro de 6 millones de euros que le supone el cierre. Dentro de la reorganización de los medios de comunicación de la ciudad anunciada, en ningún momento, se había informado que podría suponer el cierre de la televisión.

## Inicio de la crisis

Ante una situación de incertidumbre por su futuro, tanto los trabajadores como ciudadanos y entidades de la ciudad están atentos a lo que pueda venir del ayuntamiento. Pasan los meses hasta que un día y por medio de otros medios llega la noticia de la remodelación, y con ella la no esperada noticia del cierre de la televisión.

Automáticamente los perfiles en redes sociales, tanto de los trabajadores, como los propios de la televisión pasan a denunciar la situación e intentan recabar apoyos. Asociaciones, ciudadanos, partidos

políticos, profesiones y otros medios se solidarizan y se suman a la campaña de lucha por mantener la televisión abierta.

Se empieza a utilizar un hashtag en twitter para canalizar las protestas. Mientras tanto el ayuntamiento ha empezado con la comunicación oficial a los trabajadores, pero sigue sin dar "respuesta" oficial a la situación, más que alguna que otra justificación de algún miembro del consistorio. La frase " la televisión o servicios sociales" se empieza a utilizar. Pero aún no hay respuesta oficial.

## **Estallido de la crisis**

Con las primeras justificaciones empieza a subir el ambiente. Que sumado a la gestión inadecuada del timing de la comunicación a los trabajadores de la televisión, acaba provocando situaciones tensas en las redes sociales.

El no haber planteado el tema de manera clara dentro del ayuntamiento, sobre todo a los cargos políticos, provocó enfrentamientos a los que no se debieron haber llegado. Este hecho generó que la noticia aún tuviera más eco. Al no ser un hecho aislado, en ese momento bastantes ayuntamientos están tomando decisiones similares, aún tiene más alcance y sobrepasa los límites de la comunicación local, para ser algo de ámbito general.

## **Estrategia**

Como contrapunto, desde el partido que ostenta la alcaldía en el ayuntamiento se pone en marcha una campaña de apoyo a la decisión del cierre, mediante un hashtag alternativo al de la protesta. Pasamos entonces a una situación de "[Es babor que gana estribor. Estribor que gana babor](#)". Una situación para nada deseable, fruto de un error en la estrategia para subsanar la crisis.

Viendo que lo que se está haciendo no es lo correcto se decide actuar de manera más razonable. Se para la contracampaña viendo que lo único que se ha conseguido es aumentar la crispación.

Se inicia también una nueva estrategia de comunicación offline. Se convocan reuniones con los trabajadores pidiendo disculpas por como se ha gestionado el tema y se les expone la situación económica del consistorio para avalar su decisión.

Además se inicia un proceso de negociación en el que se acaba acordando la reubicación de la mayoría de trabajadores, junto con un acuerdo con la empresa que prestaba el servicio que les daría prioridad a la hora de iniciar proyectos de similares características.

En redes sociales se inicia una dinámica de información y transparencia. Se informa de las decisiones que se están tomando, así del proceso que se va a llevar a cabo. Se empieza a atender a los usuarios que han protagonizado la protesta tanto de manera presencial, como online.

En este punto los canales oficiales del ayuntamiento adquieren un protagonismo determinante.

La situación, a pesar de la negatividad que representa el cierre de un servicio público, se reconduce y se minimizan las tensiones.

## **Conclusiones**

Cierto que aquellos trabajadores que se quedaron sin trabajo, así como gente comprometida no acabaron de aceptar la situación, pero la tensión inicial que se había generado quedó bastante sofocada.

El hecho de no analizar y planificar la situación de manera adecuada provoca que una situación negativa, previsible, se volviera en un determinado momento incontrolable y superando el ámbito estrictamente local.

La movilización política del conflicto para intentar mitigar la protesta lo único que consigue es incrementar la situación de crisis aún más.

Acompañar la gestión online con la offline es clave, sobre todo si hablamos de una administración local. Otros elementos clave son la información constante, la transparencia y sobre todo intentar encontrar soluciones a los afectados en todo momento.

Por último. El papel de los canales oficiales de una administración pública son vitales para gestionar de manera adecuada una situación de crisis comunicacional. En los casos en los que no existen las protestas se suelen focalizar en el político electo que representa la administración, ya sea un alcalde, un concejal, diputado... La resolución en estos casos es mucho más compleja.

## **Referencias**

### **Contexto**

- Relaciones perversas ciudadano - AAPP en las redes sociales  
<http://www.k-government.com/2012/10/23/relaciones-perversas-ciudadano-aapp/>
- Successful crisis communication in the public sector: Communication experts' views on best practices and quality  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37030>
- Local government and crisis communication : an exploratory study / B.M. Horak  
<http://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/932>

### **Recursos**

- Air Force Web Posting Response Assessment - AIR FORCE PUBLIC AFFAIRS AGENCY — EMERGING TECHNOLOGY DIVISION  
<http://www.afpc.af.mil/shared/media/document/AFD-091210-037.pdf>

### **Ejemplos buenos y malos**

- Govt Communications & Best Practices  
<http://www.theprcoach.com/govt-communications/>
- Comunicación de crisis online en un gobierno local - La muerte del sultán nos afecta  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4247484.pdf>
- El ayuntamiento de Mérida y su crisis online  
<http://blogs.hoy.es/en-red-hoy/2013/01/24/el-ayuntamiento-de-merida-y-su-crisis-online/>
- Comunicación de crisis en la tragedia del Madrid Arena  
<http://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/2012/11/13/madrid-arena-comunicacion-de-crisis/>
- Un vídeo que provoca una crisis de comunicación  
<http://onasociallabs.com/un-video-provoca-una-crisis-de-comunicacion/>
- La comunicación de crisis en la nevada de Vitoria-Gasteiz  
<http://www.xavierpeytibi.com/2013/02/25/la-comunicacion-de-crisis-en-la-nevada-de-vitoria-gasteiz/>
- El Ayuntamiento de Madrid estudia demandar a tuiteros por culpar a la EMV de un suicidio  
<http://www.lamarea.com/2013/09/18/pah-ayuntamiento/>

## 8. Consejos finales

### **Evitar y gestionar conflictos**

La regla de oro para evitar conflictos es ser prudente con la publicación de contenidos y con la gestión de usuarios.

Las Redes Sociales pueden llegar a ser muy dinámicas. Esta situación implica que la persona/s que gestionan los sitios oficiales de una organización puedan verse desbordados por la situación y no tengan el comportamiento esperado.

Intentar **evitar temáticas conflictivas** y, si se tratan, intentar ser coherente con una línea argumental definida previamente. Tener a vuestra disposición argumentarios e información para corroborar vuestra postura.

**Contestar con una frase inadecuada** a una interpelación de un usuario puede convertirse en toda una pesadilla y en reputación perdida. Por este motivo siempre hay que reflexionar qué se va a contestar y de qué manera.

Otra situación que puede dar una situación de crisis es que en algún momento **se haya proporcionado información incorrecta** sobre un determinado tema y no se rectifique. La transparencia es algo muy apreciado por los usuarios y todo lo que pueda levantar dudas sobre ello será valorada de manera negativa.

**No hay que caer en la provocación de ningún usuario.** Nos encontraremos usuarios de todo tipo. Desde los que buscan información hasta los que necesitan exponer una determinada situación. Pero tampoco podemos olvidarnos de los llamados trolls. Éstos son usuarios que sólo tienen por objetivo provocar mediante malas maneras e insultos. La regla que hay que observar en este caso es la de “no alimentar al troll”, es decir no entrar en su juego.

En el caso que detectemos que nos encontramos con un usuario de estas características tenemos la opción de bloquearlo en algunas redes sociales, por ejemplo en Twitter y Facebook.

Se tiene que tener **prevista la gestión de una situación de crisis.**

Para ello es importante:

- Saber qué personas son las que deberán intervenir en esta situación para poder dar una respuesta adecuada.
  - Es útil disponer de un listado con los teléfonos de “emergencia” de dichas personas.
- Qué canales de información y gestión estarán disponibles.

- Cómo y quién realizará la comunicación interna y externa.
- Monitorización (escucha activa) y evaluación de la situación.
- Que haya un flujo de información constante para generar transparencia y confianza. Dejar pasar la situación e intentar hacer como si no pasara nada lo más seguro es que agrave la crisis.
- Saber con qué aliados podemos contar. Usuarios influyentes que pueden ayudar a gestionar la situación desde una posición ventajosa en cuanto a la difusión de la información.
- Intentar localizar el foco de la situación de crisis y averiguar cual es la causa del descontento para poder resolverla.

## **La comunicación interna**

En el momento en que tenemos una crisis en ciernes, una de las necesidades a cubrir de manera más rápida es la comunicación interna. De hecho, la proactividad, conociendo cuáles pueden ser las posibles implicaciones de una comunicación realizada desde la propia organización, es clave para poder minimizar los efectos de la misma.

La comunicación interna en organizaciones sociales o políticas, pero incluso en una organización corporativa es clave. Es muy fácil que la causa que ha provocado la crisis comunicativa termine llegando a nuestro público interno y le provoque dos efectos: desmoralización (con lo cual se desapega de las estrategias que le pidamos en que participe para luchar contra la crisis comunicativa) y descrédito hacia el propio equipo de comunicación. En las organizaciones políticas o sociales esto es atroz, la imagen externa de un sindicato, un partido o una asociación la hacen en gran parte los miembros de esta. Si estos no creen en la versión oficial (a veces con razón) y lo transmiten, la imagen que se produce es un refuerzo del mensaje negativo. Además, el público interno, como prescriptor útil, primero ha de entender el mensaje, hacerlo suyo, incluso modificándolo, para poder transmitirlo. Esto es imposible si el público interno no está motivado y además desconfía de la fuente. De ahí que el primer impacto que hay que parar es el que golpea al público interno.

Esto no es menos importante en las empresas, especialmente en aquéllas con un tamaño considerable y más aún en sociedades participadas. En éstas la comunicación interna se muestra como una herramienta crucial no sólo a la hora de transmitir resultados o información, sino también posibles circunstancias negativas que puedan afectar a la reputación de la marca.

## **Identificar el impacto de las crisis de comunicación**

Muchas ocasiones la crisis comunicativa no proviene de errores propios sino es externa, un artículo negativo en un medio de comunicación, por ejemplo. En este tipo de crisis comunicativas es importante analizar por donde se está extendiendo. De ahí que el análisis "grafo" de que comunidad está reproduciendo determinados mensajes es importante. Si el mensaje se queda en la comunidad de "haters" (toda marca, organización de suficiente envergadura genera comunidades de "haters", por

ejemplo, los militantes del partido político rival), las acciones que hay que tomar son más limitadas, por ejemplo, responder a los “haters” más reflexivos con información y transparencia que contraresten el mensaje. En cambio, si el impacto alcanza más allá de las comunidades que habitualmente atacan la marca, es imprescindible una reacción más general.

De ahí que herramientas de monitorización de la red, que vayan más allá de “número de twitts, número de retwitts y quien es el usuario más activo” sobre nuestra marca sean imprescindibles.

### **Actuar ante la crisis de comunicación**

Como ya hemos visto, nunca hay que dar la espalda a una crisis de comunicación online y, siguiendo los pasos recogidos en el protocolo, hay que ir dando información a las personas usuarias de las redes sociales.

Si la causa que ha motivado la crisis es interna, nos disculparemos ante nuestros seguidores, del mismo modo que una persona le pediría disculpas a otra cuando comete un error.

Si la causa es externa y tenemos control sobre ella, mantendremos informada a la comunidad internauta puntualmente de las acciones que se realicen para solucionarla.

Si no tenemos ningún tipo de control (por ejemplo, en el caso de hackeo de los usuarios o de la página web), será el momento de acudir a los influencers, los medios de comunicación tradicionales, la web de crisis o cualquier otro método de acceso a nuestra comunidad.

En los tres casos, las comunicaciones mantendrán el tono calmado, para infundir esta confianza y calma en las personas que nos siguen.

**¡Mucha suerte!**

## 9. Autores

### Ana Aldea



Ana Aldea ([@anaaldea](#)) trabajó como periodista en TVE, Telemadrid... antes de vincularse al mundo de Internet y, sobre todo, al de las start-up. Tras dos años llevando Desarrollo de Negocio en Medios y Redes, fundó junto a Fernando Tellado su propia empresa, Semanticae, donde ejerce de consultora y formadora, además ha sido directora de contenidos en Ágora News.

Compatibiliza su trabajo diario como directora de marketing digital con otras de sus pasiones: la formación, dando clase para Telefónica Learning Services, IAB, INESE, Unidad Editorial, The Valley etc sobre temas relacionados con las redes sociales y sus diferentes aplicaciones tanto para empresas como para usuarios.

Más [info sobre conferencias y formaciones impartidas por Ana Aldea](#).

### Carlos Guadián



Carlos Guadián ([@carlosguadian](#)) es parte del equipo de [autoritas consulting](#), empresa dedicada a proporcionar servicios de estrategia en comunicación online, mediante [Cosmos](#).

Es diplomado en GAP (Gestión y Administración Pública), licenciado en Ciencias Políticas y editor desde 2003 de [K-Government](#). También coordina [oGov](#), plataforma dedicada al Open Government y colabora con [Sesión de Control](#) con quién ha recibido durante el 2013 una mención especial en los [Victory Awards](#) y el premio al mejor blog en español en [The Bobs](#).

Es miembro de diferentes organizaciones como la [Open Knowledge Foundation](#) (capítulo español), la [Xarxa d'Innovació Pública \(XIP\)](#) o la asociación cultural [Tres Quarts per cinc Quarts](#) de L'Hospitalet entre otras. Además es profesor de másters y postgrados relacionados con la comunicación política y el Open government. Ha co-escrito varios libros como "[Open Government: Gobierno Abierto](#)", "[Democracia digital, participación y voto electrónico](#)", "[Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías](#)" y "[Manual del e-Líder](#)".

## Carlos Hidalgo



Carlos Hidalgo ([@carloshidalgo](#)) comenzó a trabajar en comunicación en la agencia Causa Comunicación, especializada en ONG's, fundaciones y RSC. Posteriormente colaboró con la Fundación Biosfera, encargada de realizar en España la labor de la fundación de Al Gore, Climate Change Project. Fue redactor jefe de Terra Noticias y jefe de proyectos en Lavinia Interactiva.

De abril de 2009 a octubre de 2011, trabajó para el Observatorio en Red del PSOE, donde se encargó de ayudar a la implantación de la organización en las redes sociales, realizar labores de escucha activa, así como de la elaboración de estrategias, protocolos y manuales de estilo para la presencia del Partido Socialista en Internet. También de la formación de militantes y cuadros del partido.

Durante 2012 colaboró con el Gobierno Vasco en Irekia, su web de oGovernment. Hoy en día, sigue trabajando en comunicación, colaborando con AIC ([www.aicomunicacion.es](http://www.aicomunicacion.es)).

## Cristina Jueas



Cristina Jueas, conocida como [@maripuchi](#), trabaja como Responsable de Comunicación en la [Fundación Euskampus](#) proyecto mediante el que la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea desarrolla su Campus de Excelencia Internacional. Entre sus funciones, desplegar la identidad digital de Euskampus y dar apoyo a sus socios estratégicos en esta materia, así como diseñar la estrategia de comunicación de la Fundación.

Es fundadora y directora de contenido del blog [Unadocenade.com](http://Unadocenade.com), ganador del Bitácoras 2012 al mejor blog cultural, donde además edito la sección Modus Vivendi.

Trabajó como asesora de comunicación en el proyecto de Open Government del Gobierno Vasco, Irekia, donde su principal proyecto fue la elaboración de la [Guía de Usos y Estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco](#) y su posterior implantación.

Profesora y ponente en diversos Congresos y cursos en materia de redes sociales, identidad digital, comunidades online, etc sobre todo para instituciones, pero también he colaborado con la Cámara de Comercio de Vitoria-Gasteiz y con la Asociación GasteizOn para acercar al comercio a las nuevas tecnologías.

Delegada territorial de la AERCO-PSM en Álava. Organiza un evento socio-tecnológico mensual en Vitoria-Gasteiz, el [elnobar](#). También organizó los congresos UrbanSare en Vitoria-Gasteiz los años 2010 y 2011. Colaboradora de la Cadena SER en Vitoria en su sección sobre nuevas tecnologías.

Geek a tiempo completo. No sabe decir que no a un buen plan, sobre todo si pasa por sobremesas con amigos hablando de lo divino y de lo humano que se prolongan sin fin. Entusiasta de casi todo tipo de lectura y de la música en vivo. Le encanta pasear por la calle, por los parques, cuando llueve...

## José Esteban Mucientes



José Esteban Mucientes ([@mediotic](#)), es consultor, enfocándose en los medios sociales mostrando además a través de la formación la utilidad de las redes sociales para cualquier tipo de negocio o colectivo.

Colabora con agencias como Influenzia, agencia líder en gestión de relaciones entre marcas y bloggers en España, o Kreab Gavin Anderson, agencia de comunicación global. Actualmente trabaja con Vitalinnova, empresa de consultoría tecnológica de Valladolid especializada en la aplicación de la tecnología a la mejora de cualquier negocio.

Escribe en su blog [mediotic.info](#), en el que da salida a temas relacionados con el Social Media y temas de primera ayuda para gestionar redes sociales (aparte de denunciar el 'humo') y es cofundador del blog coral unadocenade.com, ganador del Premio Bitácoras en la sección de Cultura en 2012, en el que coordina la sección de Empresa y Sociedad en la que se tratan temas relacionados con el marketing, las ventas o la economía.

Es miembro de la Junta Directiva de AERCO-PSM, la principal asociación española de profesionales relacionados con el Social Media.

## José Rodríguez



José Rodríguez ([@trinitro](#)) es licenciado en Física por la UAB, Máster en Sociedad de la Información por la UOC y DEA en sociología por la UOC. Ha dedicado la mayor parte de su actividad profesional a la comunicación corporativa en la red, al diseño de páginas webs y a la estrategia comunicativa 2.0.

Trabaja en el equipo de comunicación de la UGT de Catalunya como webmaster y responsable de estrategia red. Ha sido profesor del Máster de Márketing interno de la UPF, el máster de liderazgo político de la UAB y el de dirigentes sindicales de la UB.

Ha participado en diversas jornadas relacionadas con la red 2.0 como ponente (IV Congreso de Internet Derecho y Política de la UOC, varias ediciones de la Catosfera, una sesión del Beers&Politics o el EFindex), bloguero desde 2005 y creador de la red [www.socialdemocracia.org](#), los agregadores [www.hortaguinaldo.org](#) y la blogosfera sindical. Coimpulsor de diversas campañas en la red algunas de ellas como parte de su trabajo en la UGT.

