

Comunicación de cambio y crisis

Resumen:

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en la comunicación de crisis en el ámbito de las nuevas tecnologías, concretamente en Internet y en las redes sociales. Estos medios han provocado una forma diferente de surgimiento de crisis y por tanto una gestión de la comunicación de crisis distinta, mucho más rápida y transparente.

Para ello se recoge parte de la teoría que abarca la comunicación de crisis, y se finaliza con un estudio de caso en el que se analiza dicha teoría.

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Carmen Martínez Souto

Director: María Ángeles Moreno Fernández

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Curso: 2013/2014 – convocatoria: marzo

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación del tema.	4
1.2. Preguntas de investigación.	4
1.3. Objetivos generales	5
1.4. Objetivo específicos.	5
1.5. Hipótesis.	5
1.6. Metodología	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. El concepto de crisis.	6
2.2. Imagen y reputación en situaciones de crisis.	8
2.3. Las Auditorías y el <i>Manual de Crisis</i> .	9
2.4. Capital e inteligencia emocional: aspectos psicológicos en situaciones crisis.	12
2.5. Características de una crisis.	13
2.5.1. Tipos de crisis.	13
2.5.2. Fases de una crisis.	15
2.6. Modelos de Gestión de Crisis propuestos por Losada	18
2.6.1. Modelo cebolla (Onion Model) de Pauchant y Mitroff	18
2.6.2. Modelo de Siete Capas o Layared de Hurd	19
2.6.3. Modelo de RR.PP de crisis de Marra	20
2.6.4. Modelo de las 4 Rs de Heath	20
2.6.5. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski	20
2.6.6. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera	21
2.6.7. Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero	21
2.7. Comunicación interna y externa de crisis: nuevas tecnologías.	22
2.7.1. Comunicación interna de crisis.	22
2.7.2. Comunicación externa de crisis.	24
2.8. Crisis en Internet. La Web.	26
2.8.1. Crisis originada y extendida a través de Internet	28
2.8.2. Crisis originada offline y extendida a través del mundo online.	29

2.9. Crisis en redes sociales.	29
2.10. Crisis en plataformas audiovisuales.	33
3. ESTUDIOS DE CASO: CRISIS EN INTERNET.	35
3.1. Metodología.	35
3.2. El caso Nestlé - Greenpeace.	37
3.3. Análisis del caso práctico.	38
4. CONCLUSIONES	43
5. BIBLIOGRAFÍA	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema.

En la actualidad son evidentes los grandes procesos de cambio que se producen afectando al mundo empresarial e institucional. No solo nos remitimos a la crisis económica la cual ha tenido una influencia mundial, sino a la globalización y a las transformaciones culturales iniciadas desde tiempo atrás.

Las empresas se caracterizan por ser organizaciones expuestas a un entorno cambiante, que cada vez es mucho más complejo. Dicho entorno está compuesto tanto por multitud de amenazas y oportunidades como por debilidades y fortalezas.

Es necesaria una evaluación de todas ellas, proponiéndose la comunicación como elemento que facilite la solución de los problemas, favoreciendo así el entendimiento entre todos los individuos que forman una empresa, el feedback y por tanto generando valor.

Es de interés conocer esos cambios y conflictos que afectan al mundo corporativo, de esta manera se podrá conseguir un mayor control empresarial que genere eficacia, la cual significa, como indica Luis del Pulgar (1999: 202-204), la capacidad de supervivencia en entornos peligrosos y turbulentos, es decir, cuando los elementos del entorno cambian en exceso y a gran velocidad.

Este proyecto hace referencia a través de un estudio de caso a las crisis y sus rasgos característicos, y al importante papel que desempeña la comunicación en estas situaciones. Así, lo que se pretende en este trabajo es conocer la forma de actuar en circunstancias conflictivas y la significación de un buen relaciones públicas.

1.2. Preguntas de investigación.

¿Qué percepción tienen los usuarios de las redes sociales ante una situación de crisis experimentada por una marca?

¿Qué novedades suponen las nuevas tecnologías en la gestión de crisis empresariales?

¿Qué imagen proyectan los medios de comunicación de la empresa Nestlé a partir de la crisis de Kit Kat y Greenpeace?

1.3. Objetivos generales

- Estudiar la gestión de comunicación de crisis en el entorno actual de las nuevas tecnologías.

1.4. Objetivo específicos.

- Aproximarse a las novedades que introducen el uso de las nuevas tecnologías en la gestión de crisis.
- Conocer la percepción de los usuarios en redes sociales en momentos generados por una situación de crisis.
- Estudiar la imagen proyectada por los medios de comunicación de Nestlé a partir del caso de crisis de Kit Kat.

1.5. Hipótesis.

Las nuevas tecnologías, concretamente Internet y las redes sociales, han dado lugar a nuevas formas de surgimiento de crisis. Esto conlleva una gestión comunicacional diferente, más rápida y transparente que abarque los distintos medios online.

1.6. Metodología

La metodología que se ha utilizado en este trabajo es el análisis de caso que nos permite explicar un fenómeno ocurrido mediante la investigación de diferentes fuentes con el fin de relacionarlo con un contexto real y no aislado como hace la metodología experimental (Dominic y Wimmer, 1996: 160-161).

Este método permite conocer el porqué de un hecho a través de la elección de un caso real. En concreto este trabajo permite averiguar cómo afectan las nuevas tecnologías, más específicamente las redes sociales e Internet, en el surgimiento de crisis comunicacionales en empresas.

De esta manera, se selecciona como ejemplo el caso de crisis online Nestlé - Greenpeace con el que podremos abarcar toda la teoría analizada y responder a los objetivos e hipótesis marcados anteriormente.

Se trata de un ejemplo en el que no hubo una gestión adecuada de la comunicación online por parte de Nestlé al iniciarse un conflicto con Greenpeace, lo que supuso que su imagen y reputación quedasen afectadas.

Por tanto, utilizaremos el caso práctico para explicar qué ocurrió, sus fases, gestión de la comunicación y el papel que desempeñan las nuevas tecnologías en esta crisis.

El trabajo finaliza con unas conclusiones que aclaran si se han cumplido las hipótesis planteadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El concepto de crisis.

Varios son los autores que definen el concepto de crisis en una empresa o institución.

W. Timothy Coombs, a través de una síntesis de varios autores, define el término de crisis como “la percepción de un acontecimiento imprevisible que amenaza expectativas importantes de los stakeholders y puede impactar seriamente en el desempeño de la organización y generar resultados negativos”. (2007a: 2)

Piñuel Raigada (1997: 32) y Coombs comparten la idea de que las crisis derivan de situaciones imprevisibles que implican reaccionar a tiempo. Define así el concepto de crisis:

un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tienen que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

Steve Albrecht (1996: 47) concibe la crisis como “eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”. Junto a la definición que aporta Raigada, ambos estudian las crisis desde una perspectiva de desequilibrio empresarial.

Del Pulgar (1999: 112) se adentra más que los anteriores autores al término crisis empresarial, definiéndola como

toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía -producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que trata de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.

En cuanto a qué se entiende en la actualidad por crisis, son varias las acepciones que recibe. Esto se debe a que el término es acuñado a cualquier fenómeno social negativo que ocurre, ya sea en el campo económico como político.

Es curioso cómo explica José Carlos Losada (2010: 23) el concepto de crisis, procedente de China “el concepto de crisis se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa *peligro* y el segundo *oportunidad*. La traducción literal sería, por lo tanto, el peligro que genera oportunidades”.

Dicho autor se acerca al significado que recibe el término actualmente. Similar a otros autores, lo define como “fenómenos graves, delicados, peligrosos”

Prácticamente todos los autores comparten que las situaciones de crisis son momentos difíciles que requieren de una solución urgente. Soluciones que a veces serán arriesgadas, pues se está ante un concepto que tienen como sinónimos dificultad, peligro, riesgo, trance, aprieto, compromiso, apuro...

Aunque compartan este punto de vista, al igual que la imprevisibilidad como característica de las crisis, éstas no tienen por qué ser inesperadas.

Es necesario prever situaciones futuras que puedan ocurrir, elaborando planes de actuación que sepan convertir un conflicto en una oportunidad, obteniendo de esa crisis el lado positivo y posicionando a la empresa en un buen lugar.

No hay nada más positivo que una organización sabiendo mantener el control de una situación.

2.2. Imagen y reputación en situaciones de crisis.

Para hablar de imagen y reputación es necesario definirlas previamente. Así en el concepto de imagen corporativa, Capriotti (1999: 28) la describe como “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta”, es decir, se trata de la imagen mental que los públicos se forman sobre la organización.

En cuanto al concepto de reputación, se define como “la representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valorados a múltiples públicos estratégicos. Dicho de forma sencilla, la reputación es el historial de una organización según el público” (Wilcox, Cameron y Xifra. 2006: 333).

Hannington (2004: 16) va más allá y habla de la definición dada por el FRC (Foro de Reputación Corporativa): “conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos stakeholders con los que se relaciona, tanto internos como externos”.

Esto engloba a la totalidad de la empresa, Hannington explica que la reputación está relacionada con la valoración que todos esos públicos hacen de multitud de dimensiones empresariales: productos y servicios, resultados financieros, visión, liderazgo, entorno laboral, responsabilidad social, atractivo emocional, posicionamiento en el sector....

Tabla 1. Diferencias entre imagen y reputación corporativa.

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Carácter coyuntural y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Resultado del comportamiento corporativo
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento.
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Se construye fuera de la organización.	Se genera en el interior de la organización

Fuente: Villafañe (1998: 295)

Puesto que generar una buena reputación influye en la imagen positiva de la empresa, se elaboran auditorías de reputación que sirven para medir y evaluar la reputación de la organización, proponiendo los cambios y las medidas necesarias.

Las crisis afectan a la totalidad de la empresa, incluyendo imagen corporativa y reputación, especialmente a la primera.

Villafañe (1998: 295) explica que la mejor respuesta ante una crisis es generar una imagen positiva de la empresa. Esta se consigue con el correcto funcionamiento de la comunicación corporativa, instrumento con el que se combaten las crisis.

Una organización se encuentra preparada para enfrentarse a situaciones conflictivas, siempre y cuando exista continua comunicación, resuelva los conflictos cotidianos más simples y tenga un mecanismo preventivo que se active al detectarse las primeras señales de crisis.

Por ello Fernández Aguado matiza que la reputación solo puede conseguirse cuando la imagen positiva perdura en el tiempo. (Fernández, 2004: 16 cit. por Hannington).

2.3. Las Auditorías y el *Manual de Crisis*.

En la actualidad, no todas las empresas cuentan con manual de crisis, por ejemplo en el Estudio Dircom de 2008, un 59,5% afirmó contar con manual, frente al 40,5% que respondió negativamente. (Dircom 2008, cit. por Saura y García, 2010: 53).

Losada (2010: 73) describe el manual de comunicación de crisis como “la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización”.

El manual de crisis, también conocido como plan de crisis, se trata de un documento en el que se determinan las pautas de comportamiento a seguir en situaciones de crisis o casos de emergencia. Cuenta con un dispositivo de prevención para evitar el desarrollo de grandes situaciones conflictivas, el cual se implanta al detectarse los primeros síntomas de peligro. (Villafañe 1998: 296).

El contenido de un manual de crisis debe ser revisado y actualizado periódicamente, y está formado, sobre todo hoy en día, por: listado y niveles de crisis, listados de miembros del comité y de medios, planes de actuación, consejos para tratar con los medios, relación de posibles preguntas y respuestas y borradores de comunicados de prensa (Saura y García, 2010: 53)

La principal función que tiene un manual de crisis es mantener una imagen positiva y transparente ante los públicos de la organización en situaciones conflictivas. Esa imagen es controlada a través de las Auditorías, en las cuales se realizan análisis para conocer la percepción y la reputación que la empresa ha generado entre sus públicos tanto internos como externos.

Además de esto, realiza una función de investigación que permite definir las pautas comunicativas necesarias a partir de lo existente, determinando el estado de la empresa y las mejoras posibles.

Así, Garrido (2003: 72) define la Auditoría de imagen y comunicación como “un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa”.

Garrido se refiere a una herramienta que a través de la comunicación analiza y evalúa la imagen y la comunicación corporativa, tratando de definir:

Qué es la empresa.

Qué dice la empresa que es.

Qué creen los públicos que es.

Villafañe (2004: 44-47) se extiende un poco más en su definición:

“es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública”.

Concretamente, cuando Villafañe habla de una auditoría se refiere a un conjunto de cuestionarios formados por listas de verificación y análisis de recursos en los cuales se establecen pautas para obtener la información necesaria, con las que se realiza el estudio de la imagen corporativa.

De esta manera, es necesario establecer los pasos a seguir en las Auditorias, como los propuestos en el libro *Manejo de Crisis* (Harvard Business Press, 2009: 7 - 8):

1. Integrar la planificación de crisis en su planificación estratégica general
2. Reunirse con otras personas para compartir ideas
3. Efectuar un análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
4. Centrarse en las cuatro áreas principales de crisis
5. Reducir la lista de riesgos de crisis

Todo esto, permite una optimización de la estrategia comunicacional de la organización.

Y debido a que las crisis suponen cambios repentinos en los cuales puede verse afectada la imagen empresarial, es preciso realizar auditorías de crisis cuya principal función es elaborar un plan de comunicación en el que se establecen unas pautas a seguir ante cualquier conflicto sobre la comunicación que será necesaria llevar a cabo con los distintos públicos.

Juan Marcos Vallejo (2013) dice que una auditoria tiene como función “conocer los puntos débiles de una empresa, pues permite tipificar los riesgos”. Además defiende que es fundamental elaborar previamente esa auditoría de riesgos para preparar la información necesaria, antes de diseñar el manual de crisis del que explica “es la base sobre la que se asentará toda la gestión de la comunicación en caso de que se produzca una situación difícil”.

Los manuales, además recogen cómo será el trato que se mantendrá con los medios de comunicación y líderes de opinión en situaciones de crisis, siempre se elaboran bajo “los principios de seriedad, sensatez, sentido común, transparencia y responsabilidad” (Vallejo, 2013).

En la actualidad, las nuevas tecnologías permiten a la sociedad el acceso rápido y fácil a determinadas informaciones de la empresa que circulan sobre todo por Internet. Esto genera opiniones de los públicos, que comparten y pueden influir en la imagen de la empresa.

Es necesario hacer de situaciones conflictivas, oportunidades para mejorar y aprender de los errores. Por ello los planes de comunicación deben aprovechar las ventajas de los nuevos canales de comunicación y soportes actuales lo que les permitirá a la organización “hacer frente a una situación de crisis con seguridad y sólidas garantías de éxito”. (Vallejo, 2013).

2.4. Capital e inteligencia emocional: aspectos psicológicos en situaciones crisis.

Muchos autores, como Aparicio y Martínez (2008), coinciden en que el gran patrimonio que puede poseer una empresa, es el de las personas que la conforman, así como el conocimiento que entre ellas se comparte.

Una gestión empresarial acertada consistiría en la combinación del capital tecnológico con las capacidades humanas innovadoras.

Dichas capacidades están formadas tanto por la *inteligencia emocional* definida por P. Solovey y Mayer como “un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones” (Martínez y Aparicio, 2008), dicho de otra forma, son personas emocionalmente desarrolladas que poseen cierta ventaja en todos los aspectos de la vida.

A esto se le suma el *capital emocional*, que no es otra cosa que el patrimonio emocional de una organización que hace a los miembros de esta sentirse conectados y representados por el lugar en el que trabajan.

Una toma de decisiones acertada, tendrá en cuenta todos los puntos importantes de una empresa, y como defiende Goleman (2004), para adaptarnos a los continuos cambios de la sociedad y evitar situaciones de crisis, lo principal es evitar el caos emocional, valorando el capital humano y los aspectos emocionales de la psique que pueda afectar a la empresa:

El caos emocional que provoca la diferencia ostensible entre la visión oficial de una empresa y su realidad manifiesta puede ir desde el cinismo autodefensivo hasta el enojo e

incluso la desesperación. Las empresas cuya productividad se establece transgrediendo los valores implícitos de sus empleados acaban pagando un elevado precio emocional que se traduce en una pesada carga de vergüenza y de culpa. La empresa emocionalmente inteligente debe conciliar las posibles disparidades que pueda surgir entre los valores que proclama y los que constituyen su práctica cotidiana. Porque la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa contribuyen a crear un clima de confianza en la toma de decisiones. (Goleman, 1998: 311)

Es decir, tener en cuenta los valores emocionales de los empleados o miembros de la organización, es la mejor manera que crear un clima de confianza que permita a la empresa emprender las mejores acciones en circunstancias en las que sea necesaria una toma de decisiones acertada como en las situaciones de crisis.

Por eso, los autores Martínez y Aparicio (2008) afirman en su artículo: “Las emociones son mecanismos importantísimos de conducta que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante los acontecimientos y a tomar decisiones con seguridad”.

2.5. Características de una crisis.

2.5.1. Tipos de crisis.

Se hallan distintas clasificaciones de crisis elaboradas por diversos autores, coincidiendo entre ellas algunas de las categorías definidas ya que existen elementos comunes a todas las situaciones de crisis.

Distinguimos cada autor y su clasificación.

Clasificación dada por Ritter (1996):

- Crisis sobre los productos (mal uso y contaminación, mal funcionamiento, reclamaciones, etc.).
- Crisis en la industria de los servicios (como las que se producen a raíz de incendios en hoteles, accidentes ferroviarios, secuestros, cortes prologados de energía...).
- Crisis de medio ambiente.
- Crisis vinculadas a cuestiones institucionales (De orden legal y financiero).
- Crisis vinculadas a personas (empleados, obreros...).

Piñuel y Westphalen (1993: 89-91), elaboran una clasificación que se resume brevemente en:

A. Naturaleza de los acontecimientos.

- Objetivas / Subjetivas: Objetivas referentes a atentados, guerras, cambios políticos, huelgas... Y subjetivo, referente a rumores, declaraciones polémicas...
- Técnicas / Políticas: Las primeras tienen que ver con los riesgos técnicos (accidente químicos). Y las segundas derivadas de un estado de opinión como una decisión política.
- Endógenas / Exógenas: Las endógenas atacan primero a la cohesión interna de la empresa y se expanden al exterior. Y las exógenas atacan principalmente a la imagen de la empresa y después se extienden por el interior.

B. Según el tiempo de duración:

- Fase preliminar. La crisis se percibe por diferentes señales como quejas de los consumidores, protestas...
- Fase aguda. Se produce la crisis y los medios de comunicación lo convierten en su principal tema, cubriéndolo de la mayor forma posible.
- Fase crónica. La intromisión de los medios implica que se inicien una serie de acciones y reacciones por parte de la empresa como investigar lo ocurrido o solucionar la situación.
- Fase postraumática. Se hace un balance de lo ocurrido y se aplican las soluciones más drásticas: “despidos, reestructuraciones y nuevas estrategias”.

Rojas (2003) hace una clasificación mucho más completa, y las categorías que propone son:

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.).
- Crisis relacionadas con la salud y alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.).
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.).

- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.).
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.).
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.).
- Hechos de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.).
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

Por último, la clasificación que recoge Coombs (2007: 65), está basada en las aportaciones de Egelhoff & Sen (1992); Lerbinger (1997); Marcus & Goodman (1991) y Pearson & Mitroff (1993).

- Desastres naturales.
- Violencia en el lugar del trabajo.
- Rumores
- Malevolencia
- Desafíos
- Accidentes por errores técnicos
- Daños en productos por errores técnicos
- Accidentes por errores humanos.
- Delitos de la organización.

Hoy en día son muchas las clasificaciones de una crisis que se pueden encontrar, pero como se comprueba en las anteriores recogidas, existen diversos elementos comunes entre ellas.

De la misma manera ocurre con las fases de una crisis, nombradas de diferente manera por cada autor, pero que no dejan de abarcar las mismas etapas de estas situaciones.

2.5.2. Fases de una crisis.

Existen diferentes modelos de fases de crisis según cada autor.

Joseph W.Weiss (2006: 80-82) y Saura (2005: 18) hacen referencia a las etapas del modelo de crisis elaborado por Fink (1986. Cit por Saura, año 2005).

- Etapa prodómica (pre crisis): advertencias, aparecen los primeros síntomas que anuncian una posible crisis.
- Etapa aguda: punto sin retorno, el daño ya se ha hecho, produciendo un “efecto físico y emocional en la empresa”.
- Etapa crónica: La crisis se va extendiendo con momentos de recuperación y caída. Predomina la falta de confianza de la empresa en sí misma, autoanálisis de lo ocurrido y la recuperación.
- Etapa de resolución del conflicto: Regreso a la normalidad, donde la crisis ya no es una amenaza para la organización.

Otra organización de las etapas de una crisis es la propuesta por Matthews, Goodpaster y Nash (1985, cit. por Weiss 2006: 80-82) orientadas al producto:

- Reacción. Ocurre la crisis.
- Defensa. Acciones de la empresa bajo la presión de los medios.
- Perspicacia. Confirmación a partir de lo evidente. Asumen la situación.
- Acuerdo. Se toman las medidas necesarias como la eliminación del producto del mercado.
- Agencia. Entender las causas y desarrollar programas de acción.

Una clasificación muy conocida es la ofrecida por Wilcox, Cameron y Xifra (2006: 308-310) en la que hablan de proactividad y reactividad. Las fases serían:

Fase Proactiva

- Análisis del entorno: Recoger los temas de actualidad que interesen a la organización.
- Seguimiento de temas que puedan provocar conflictos: Se realizan recortes de noticias, notas de prensa...
- Gestión de conflictos potenciales: Afronta un problema a través de una estrategia o cambio de comportamiento.
- Plan de crisis: Se desarrolla para hacer frente a un hecho convertido en crisis.

Fase Estratégica

Se aplican tres estrategias cuando un tema se convierte en un conflicto emergente:

- Comunicación en situaciones de riesgo: Es preventiva para evitar daños personales o desastres naturales. Se comunica hasta que el riesgo cesa o se transforma en crisis.
- Posicionamiento ante conflictos: La organización se posiciona positivamente ante la opinión pública para anticiparse a actos como litigios o boicots.
- Plan de gestión de crisis: Cuando los anteriores esfuerzos no solucionan un tema y se convierte en un conflicto, se gestiona con un plan elaborado.

Fase Reactiva

Cuando el problema alcanza un alto nivel de complicación, el relaciones públicas tiene que reaccionar a través de diferentes actuaciones:

- Comunicación de crisis: Comunicar las 24 horas al día, los 7 días de la semana, manteniendo informados a los públicos afectados por la crisis. Se aplica el plan de crisis.
- Técnicas de resolución de conflicto: Solución de manera favorable de un conflicto aun controlable.
- RRPP de litigio: Para problemas que no se solucionan y terminan en juicio, se aplican estas RR.PP., respaldando acciones legales con la publicity o difusión de noticias en medios.

Fase de Recuperación

Al finalizar una fuerte crisis, la organización debe mejorar su imagen y reputación a través de estrategias comunicativas.

- Gestión de reputación: Analizar cómo está la reputación y qué hacer para mejorarla.
- Recuperación de imagen: Cuando la imagen ha sido muy dañada, se aplican importantes estrategias de recuperación.

Las fases de una crisis se pueden diseccionar en etapas de manera extensa o más brevemente como ocurre con los anteriores autores. Sea cual sea, de estos podemos sacar en claro que las fases de una crisis quedarán agrupadas en: acción, reacción y solución (Coombs,b, 2007).

- Precrisis: Acción realizada que va a generar una situación conflictiva.
- Crisis: Reacción por parte de la empresa, admitiendo e informando a sus públicos.
- Postcrisis: Soluciones que resuelvan el conflicto para recuperar la imagen de la empresa.

2.6. Modelos de Gestión de Crisis propuestos por Losada con protagonismo de un Relaciones Públicas.

Diversos autores proponen diferentes modelos en los que la comunicación se presenta como protagonista en la resolución de situaciones de urgencia y crisis.

Losada (2010: 38-44), en su libro *Comunicación en la Gestión de Crisis*, recoge dichos modelos basándose en la lista anteriormente ya elaborada por Saura (2005).

A partir de lo planteado Losada, elabora una selección de los modelos aplicables al estudio de caso que más tarde se analizará.

2.6.1. Modelo cebolla (Onion Model) de Pauchant y Mitroff (1992, cit. por Losada, 2010: 39).

Los autores de este modelo defienden que los individuos son los que influyen en la perspectiva desde la cual se gestiona una crisis. Se detecta la existencia de cuatro niveles:

- Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización (mecanismos de defensa individual), que afirman que puede estudiarse desde la psicología.
- Nivel 2. La cultura organizacional (creencias y racionalizaciones), a estudiar desde la sociología y la antropología.
- Nivel 3. Las estructuras organizacionales (infraestructura dedicada a la gestión de crisis), a estudiar desde la teoría de la organización.
- Nivel 4. Las estrategias de organización (planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis), a estudiar desde la gestión de negocios y la gestión estratégica.

De esta manera , Losada (2010) recoge las etapas que los autores proponen en la gestión de crisis:

1. Señales de Crisis/ Detección.
2. Preparación/ Prevención.
3. Crisis.
4. Contención de la Crisis/ Limitación del daño.
5. Recuperación.

Por último Pauchant y Mitroff (1992) elaboran una lista de características tradicionales y comunes a todas la crisis:

1. Las crisis son inevitables.
2. Carecemos del conocimiento básico para entender las crisis.
3. Una tecnología más avanzada impedirá las crisis en el futuro.
4. La preparación extrema para las crisis lleva a la sociedad a ser conservadora.
5. La gestión de las crisis afecta al progreso.
6. No hay cabida para las emociones en la gestión porque impiden pensar con claridad.

2.6.2. Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd (1992, cit. por Losada, 2010: 41).

Hurd (1992 cit. por Losada, 2010), elaboró este modelo basándose principalmente en la fase de reacción de una crisis, sin basarse en la fase de prevención que puede evitar estas situaciones. Así, propone las siguientes etapas o capas como el autor las llama:

1. La conectividad (capa central o de partida), que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.
2. La corrección de datos, que incluye la obtención de información sobre los daños de la crisis.
3. El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.
4. La elección de los medios, que incluye la selección de la herramienta de comunicación de crisis que sea mejor para que el mensaje llegue de forma correcta al receptor.
5. La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
6. Los valores, que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
7. El proceso de grupo, que unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

2.6.3. Modelo de RR.PP de crisis de Marra (1992, cit. por Losada, 2010 : 41).

Este modelo defiende la gran importancia de mantener buenas relaciones con los públicos relevantes de la organización con el fin de que éstos sufran en menor medida las consecuencias de una crisis, estableciendo la mejor comunicación con ellos.

Losada (2010) recoge las fases de las que el autor habla:

- Planificación de la comunicación de crisis.
- Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes.

Marra es un gran defensor de la elaboración previa de manuales de comunicación de crisis que permitan saber cómo actuar en estas situaciones.

2.6.4. Modelo de las 4 Rs de Heath (1998, cit. por Losada, 2010: 42).

Modelo específico para la planificación de las situaciones de crisis a través de las medidas necesarias que la organización debe tomar.

Las Cuatro Rs de Heath consisten en las siguientes cuatro etapas:

- Reducción (Reduction): Evaluación de los riesgos y su posible impacto.
- Preparación (Readlines): Entrenamiento para la gestión de la crisis.
- Respuesta (Response): Análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis.
- Recuperación (Recovery): Mecanismos de recuperación.

Una quinta R sería la Flexibilidad, la capacidad de la organización de irse adaptando a los cambios que puedan sucederse.

2.6.5. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997, cit. por Losada, 2010: 43).

Lukaszewski recoge en su modelo unos principios de comunicación a seguir en cualquier situación de crisis, y son los siguientes:

- Comunicación con los mas afectados, asumiendo responsabilidades, demostrando transparencia, rapidez en resolución de problemas...
- Comunicación cercana en el lugar de lo ocurrido.

- Tener un único representante de la empresa que se comunique con los medios y responda a sus preguntas.
- Transmitir con rapidez los hechos.
- Decisiones coherentes.

2.6.6. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991, cit. por Losada, 2010: 44).

Tal y como interpreta Losada (2010: 44), estos autores defienden que lo más importante de una crisis es conocer la opinión pública antes y después de esa situación.

Es imprescindible actuar correctamente para elaborar una opinión positiva entre las audiencias o al menos evitar que se vuelva negativa. Para ello es necesario generar credibilidad por parte de la empresa, lo que le aportará una buena imagen y reputación.

2.6.7. Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero (1994 – 1996, cit. por Losada, 2010: 44).

González Herrero hace una clara diferenciación entre dos tipos de crisis: crisis evitables y no evitables.

Las crisis evitables son aquellas en las que se consigue que no estalle el conflicto, llegando al punto de no - crisis.. Las fases serían:

- Gestión de conflictos potenciales.
- Planificación - prevención
- Crisis [Pueden desembocar en situaciones conflictivas]
- Post - crisis.

Y las crisis no evitables se deben a una lenta o mala gestión que derivan en fases de crisis y post crisis. Sus etapas son la siguientes:

- Vigilancia - planificación.
- Crisis
- Post - crisis.

Un conflicto aun siendo evitable, puede convertirse en crisis si se da alguna de estas condiciones:

- La organización no ejerce ningún tipo de control sobre el conflicto.
- La organización ejerce control pero lo hace de manera incorrecta.
- La organización aplica una solución de manera tardía.
- La organización actúa correctamente y a tiempo, pero se producen factores incontrolables que llevan la situación a un punto de crisis.

Por ello, para evitar las fases de crisis y post crisis de situaciones evitables, las empresas tienen que actuar correctamente y a tiempo, además de que no existan agentes externos que influyan y que no sean controlables.

2.7. Comunicación interna y externa de crisis: nuevas tecnologías.

Como explica Tuñez (2007: 40) la comunicación de crisis requiere ser proactiva, es decir, la empresa debe tomar la iniciativa no solo para aportar soluciones a lo ocurrido, sino para prever y evitar que se desarrollen situaciones conflictivas.

Por ello lo principal es saber con qué medios comunicar, generar credibilidad, mantener informados a los públicos tanto internos como externos y gestionar correctamente la comunicación.

Internet, desde el punto de vista empresarial, se sitúa entre las nuevas tecnologías como el principal protagonista que ha revolucionado las crisis comunicacionales.

La globalización de contenidos a través de Internet ofrece un nuevo escenario mediático como soporte de difusión y como pozo inagotable de información. Y como canal de interrelación y difusión social con los afectados y con la sociedad internauta como dinamizadora y distribuidora de mensajes a través de todo tipo de soportes: blog, chat, e-mail, foros... (Tuñez, 2007: 71).

2.7.1. Comunicación interna de crisis.

Es necesario entender a que nos referimos con comunicación interna. Villafañe (1998: 238) explica que se trata de la comunicación dirigida a los públicos internos de la

organización, de carácter estratégico, pues tiene como fin “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”. Entre sus cometidos se encuentran:

- a) Integrar a los empleados para que sientan que forman parte de la empresa, y con ello lograr su motivación. Esto es muy importante en situaciones de crisis en las que se generan duda, ansiedad..., la empresa debe comunicarse con sus empleados y ser transparente.
- b) Es necesaria una comunicación interna entre todos los miembros para que exista coherencia entre las acciones empresariales y así alcanzar los objetivos estratégicos.
- c) Cambio de actitudes provocado mayormente por la inclusión de las nuevas tecnologías. La comunicación, sobre todo interna, ha sido el “vehículo del cambio”.

El departamento de comunicación es el encargado de elaborar un plan de comunicación interna entre todos los miembros de la organización para mantener una información constante y evitar el temido rumor.

Siempre se tiene en cuenta el tipo de estructura que sigue cada empresa, para conocer si la comunicación es:

- Ascendente: Desde los empleados hasta los directivos.
- Descendente: Desde los directivos hasta los empleados
- Horizontal: Entre todos los miembros de la organización.

En cuanto a los canales e instrumentos de comunicación interna, se ha evolucionado desde los más clásicos como manuales de empleados, publicaciones y boletines, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, reuniones, seminarios de formación...

Hoy en día las nuevas tecnologías crean nuevos canales y mejoran los antiguos, permitiendo una comunicación interna mucho más sencilla y rápida gracias al correo electrónico, intranet, videoconferencias vía skype, equipos de trabajos virtuales bajo un equipo coordinador, chats, blogs, redes sociales... (Villafañe, 2000).

Capriotti (2009b) explica que el impacto de las nuevas tecnologías ha provocado la transformación de una comunicación unidireccional y descendiente por parte de los directivos, a una comunicación bidireccional, horizontal y flexible en tiempo real, en la

que se escucha y se tiene en cuenta la opinión de los empleados. Es lo que hoy en día se denomina comunicación interactiva.

Haciendo referencia a Stuart y Jones (2009: 46, cit. por Carretón y Ramos), Internet ha generado diversas funciones en las que no solo hablamos de comunicar con los miembros de una organización, sino también de informar, interactuar, persuadir, educar, entretener, mantener relaciones...

Los empleados son uno de los elementos más importantes en una situación de crisis, por lo que es necesario mantenerlos informados. De esta manera se puede evitar que se produzcan dichas situaciones.

La comunicación digital a través de estos nuevos canales es una gran forma de visualizar los mensajes más importantes. Las alertas online que aparecen en el escritorio pueden avisar a los empleados de cualquier tema importante, foros de discusión sobre asuntos que provocan incertidumbre... En general cualquier herramienta que permita la comunicación en tiempo real.

2.7.2. Comunicación externa de crisis.

La comunicación externa como define Túñez (2007: 131) es la comunicación dirigida a los públicos externos de la empresa (socios, proveedores, consumidores, medios de comunicación...) con el fin de establecer buenas relaciones con éstos, lo que propiciará el desarrollo de una imagen corporativa positiva.

El departamento de relaciones públicas se encarga de realizar la comunicación externa, tanto para el envío de información y conocimiento de la reacción de los públicos (actividad empresarial diaria) como para mejorar las estrategias adquiriendo información sobre competencia, legislación vigente, variables económicas...

En cuanto a los instrumentos de comunicación externa, ha ocurrido lo mismo que en la comunicación interna. Se ha evolucionado de las herramientas más tradicionales que solo permitían una comunicación unidireccional: revistas externas, videos corporativos, publicidad lineal, dossier, notas de prensa, comunicados especiales,

ruedas de prensa, entrevistas personales... (En estas dos últimas ya comienza la interacción con los medios).

Y se ha avanzado gracias a Internet a canales mucho más interactivos que permiten la respuesta inmediata por parte de los públicos: Correo electrónico, webs, el auge de las redes sociales, prensa y radio online, oficina comercial virtual...

Hablamos como ya se mencionó anteriormente, de una comunicación interactiva y bidireccional, pues como dice Kreps (1995: 254 -257) “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.

La comunicación externa tiene una gran influencia en la imagen que se genera de la empresa, por tanto, también adquiere una gran importancia en situaciones de crisis. Cuando los elementos preventivos no pueden evitar que se desarrolle una situación conflictiva, el departamento de comunicación debe ponerse en contacto con los medios de comunicación.

Las crisis son siempre noticia, por tanto mantener informados y ser transparente con los medios permitirá establecer una relación de confianza con el resto de públicos. Es gracias a las nuevas tecnologías, que hacen posible un contacto mucho más rápido y eficaz, previniendo así el efecto de propagación que poseen dichos medios de comunicación que influyen sobre todas las audiencias.

En el siguiente apartado se explica lo que implican las nuevas tecnologías en una crisis empresarial, especialmente Internet, pues los públicos potenciales utilizan fundamentalmente este medio como fuente de información principal y mucha de ella es errónea.

Estudiamos como la empresa debe gestionar la comunicación, sobre todo externa, a través del medio online para generar transparencia y saber resolver una crisis.

2.8. Crisis en Internet. La Web.

La revolución de las nuevas tecnologías ha sido generada por la llegada de Internet. El gran problema es que muchas empresas no distinguen entre la comunicación online que se hace por la red y la comunicación offline. Incluso puede llegar a haber incoherencia entre lo que dicen y lo que hacen (Teodoro, 2012a).

Es un error aplicar las estrategias de comunicación offline, a la comunicación online, pues esta es diferente: nuevas herramientas, lenguaje, formas de comunicar... Por ello hay que contar tanto con planes de comunicación online como con manuales de crisis online (Rosuero, 2012).

La comunicación a través de internet requiere de un feedback constante y a tiempo real. Es necesario tener en cuenta las opiniones de los usuarios que circulan por la red.

La llegada de Internet ha revolucionado el panorama de la comunicación, transformando los medios. “Por primera vez hay una capacidad de comunicación masiva no mediatizada por los medios de comunicación de masas” (Castells, 2000: 17) Por tanto Internet se posiciona como el principal foco en el que surgen crisis al ser “una plataforma de primer orden para la comunicación social, empresarial e interpersonal [...]” (Salaverría, 2005: 11)

Internet que gira en torno al World Wide Web ha ido evolucionando hasta surgir la web 3.0. Un web interactiva y dinámica que deriva de la progresión de la web 2.0, una gran plataforma en la que se mueven las empresas, y en la que los usuarios están interconectados (O'Reilly 2005).

Se habla de una red global que abarca diferentes ámbitos: webs, blogs, redes sociales, plataformas audiovisuales...

Esta ha cambiado las formas de comunicación tanto en la perspectiva organizacional como social, de forma que los métodos tradicionales se han tenido que adaptar (Freire 2008).

En la web, como elemento empresarial, se posee un mayor control de contenidos pues es el webmaster quien los determina. Aunque también es cierto que una web posee

una comunicación mucho menos humana que en el caso de un blog u otras redes y menos rapidez a la hora de publicaciones urgentes. (Rojas 2007: 233).

Pilar Saura (2004) defiende que en situaciones de crisis es necesario contar con una web oficial a través de la cual se transmita toda la información necesaria.

Existen una serie de herramientas fundamentales a la hora de gestionar la comunicación en situaciones de urgencia: comunicados de prensa, gabinetes virtuales, preguntas frecuentes, formularios online o la más destacada, la carta del presidente que expresa la preocupación de la empresa.

Las organizaciones deben contar con una página oficial que posea un intercambio de tráfico con sus plataformas de Social Media. Si el punto de origen de una crisis es en dichas plataformas, hay que redireccionar al público a los comunicados oficiales de la web donde hay un mayor control del contenido. Combinar las páginas web de carácter formal con Social Media y su perspectiva humana es fundamental.

Así cuando se desarrolla un conflicto online, Beal y Strauss proponen un plan de crisis que recoge los pasos fundamentales (2009, cit. por Rivero).

1. Constancia de lo sucedido.
2. Valorar la importancia de lo ocurrido. Será significativo si:
 - Ha sido iniciado por un público clave.
 - Si se ha desarrollado una gran conversación online.
 - La propagación ha sido elevada.
 - Existen opiniones de públicos influyentes.
3. Reunir al equipo de crisis que resolverá el problema. La presencia del community manager es esencial pues esta es “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital” (AERCO, 2009: 6).
4. Buscar opiniones de confianza y de profesionales del departamento de comunicación.
5. Representación por parte de un directivo, que sea el único portavoz que responda a los medios.

6. Elaborar un mensaje correcto: aceptar los errores, pedir disculpas, ser transparente, y explicar las soluciones que se van a llevar a cabo.
7. Establecer conversaciones en el medio más adecuado. El mensaje debe ser transmitido por la red en la que se haya desatado la crisis en cuestión: en la web oficial, en redes sociales, en su blog...
8. Momento post crisis: Monitoreo más controlado, añadiendo nuevos términos y haciéndolo a intervalos de tiempo más cortos. Se debe comenzar con comunicaciones positivas y fuertes que mejoren la imagen de la empresa.
9. Posicionamiento SEO (*Search Engage Optimization*). Se inicia una mejora del posicionamiento de la empresa en los buscadores para evitar que la crisis le haga desaparecer de los resultados de búsquedas.

Cada empresa tiene su propio plan de comunicación, pero comparten las formas en que se origina las crisis. Se distinguen así dos maneras en las cuales una empresa y su imagen pueden verse dañadas:

Crisis originada y extendida a través de Internet.

Crisis originada offline y extendida a través del mundo online.

2.8.1. Crisis originada y extendida a través de Internet (Granda, 2012). Las principales causas que pueden originar una crisis en Internet son:

- Vivencias negativas por parte del consumidor.
- Viralización de comentarios negativos de empleados.
- Respuestas fallidas o equivocadas por parte de la marca
- Contenido inadecuado por redes sociales o sitios oficiales de la organización.
- Fallos en los envíos de los productos que se venden online: Mal estado del pedido, que se retrase, problemas en la devolución...
- Contratiempos que surgen en concursos o promociones online: Se pueden incumplir las bases impuestas.
- Otras causas como que el producto no sea el promocionado, que no tenga que ver con su publicidad, que cumpla unos valores contrarios a la marca...

2.8.2. Crisis originada offline y extendida a través del mundo online.

En cuanto a las causas que originan una crisis offline (*mencionadas en el 2.5.1*) pueden ser diversas, desde fallos de la dirección de la empresa hasta algún evento mal organizado.

Los dos tipos de crisis a pesar de originarse en entornos distintos, el online y offline, tienen objetivos comunes (Teodoro, 2012a).

La comunicación en social media se caracteriza por su efecto viral (Jiménez, 2012), esto hace referencia a la propagación de contenidos por parte de los usuarios a través del uso de los nuevos medios de comunicación online de la sociedad o Social Media (redes sociales, webs, chats, blogs...).

El efecto viral que puede generar la opinión de un cliente es muy fuerte, por ello hay que controlar que no nos influya o repercuta negativamente. Por ello muchas de las crisis online se generan por comentarios, quejas u opiniones negativas sobre la organización que tienen posibilidad de viralizarse, es decir, de ser compartidas entre usuarios y de afectar a la reputación de la empresa.

Las empresas deben saber sacar partido a las nuevas tecnologías, de Internet y de su efecto viral. Es necesario comprender que la información por la red viaja a una velocidad mucho más rápida, que los procesos de negocio se agilizan, que se puede captar clientes y fidelizarlos de manera más sencilla y que las acciones comunicativas mejoran si se seleccionan los mensajes idóneos (Advantic 2008).

2.9. Crisis en redes sociales.

Chris Perry (2011) hace referencia a uno de los puntos más fuertes para las empresas en los cuales es necesario estar presente: Social Media. Estos nuevos medios de comunicación suponen una oportunidad para los productos y la construcción de una marca.

Cuando hablamos de Social Media estamos haciendo referencia a un conjunto de medios online, donde la gente habla, participa y comparte contenidos. La idea clave del Social Media es que se está conectado a otros sitios, a otra gente y a los recursos de la web (AG Communications Group).

El término Social Media se relaciona con medios de comunicación, y las redes sociales o networks, que son una parte del Social Media, tienen que ver más con las relaciones que se establecen entre los usuarios en estas plataformas online.

En el momento en que Social Media fusiona "lo tecnológico y lo social" es cuando se crean las actuales redes sociales de internet formadas a partir de la evolución de la web 2.0. diseñando unos interfaces que permiten la comunicación masiva entre usuarios (Riviera, 2010).

Las plataformas que forman Social Media van más allá de las redes sociales. Hoy en día encontramos multitud de medios de comunicación masivos como: weblogs, microblogging, plataformas audiovisuales, wikis, podcasts, comunidades, bookmarking, foros, chats y por supuesto las ya mencionadas redes sociales o networks (Keller, 2013).

Nos centramos en éstas últimas, pues las redes sociales se han convertido en la principal forma de comunicación social utilizada por las empresas (Regus, 2011).

Existen un sin fin de networks en todo el mundo, pero las más usadas a nivel organizacional son: Facebook, Twitter, LinkedIn y Tuenti. Otras de aspecto más visual son Pinterest, Instagram y Flickr (Maltb y Ovide, 2013).

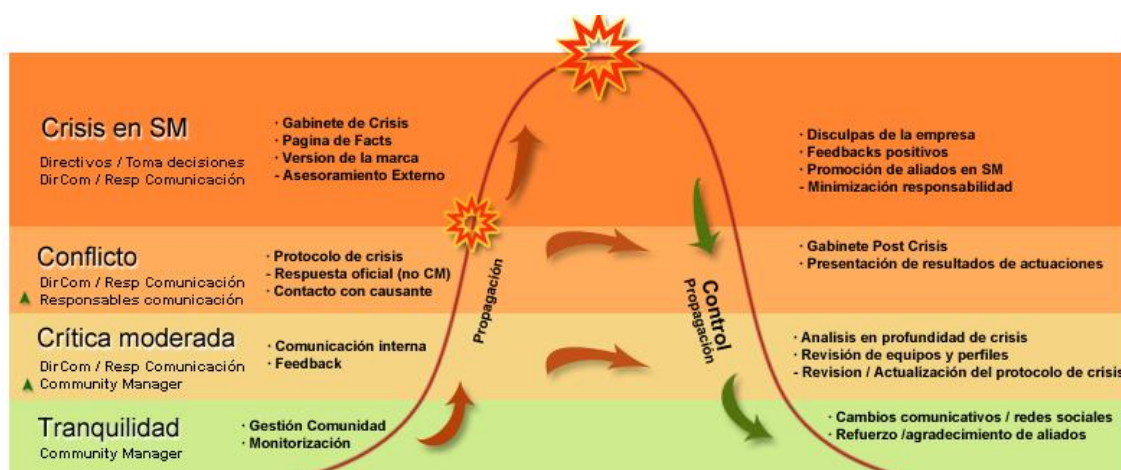
Las redes sociales se caracterizan por tener un contenido generado por los usuarios y un menor control sobre este por parte de las empresas.

Los comentarios y opiniones del público que sigue la red social de una marca es algo fundamental, por lo que es necesario distinguir entre puntos de vista constructivos y puntos de vista negativos.

Las críticas pueden afectar a la imagen de la empresa y dar lugar a crisis de reputación que se originan de dos formas: Por un lado clientes realmente insatisfechos y por otro los "trolls" los cuales solo buscan notoriedad, haciendo ruido y manchando a la marca (Rosuero, 2012).

Para mejorar esto y evitar situaciones conflictivas es necesario tener en cuenta todas las opiniones dadas por los usuarios, contestando con rapidez y transparencia evitando que se propague.

Xavier Colomé (2010) en uno de sus artículos online de Top Rankin explica las fases de una crisis en Social Media, para ello se apoya en el siguiente gráfico:



Fuente: Xavier Colomé, 2010.

Todo parte de una fase de tranquilidad, en que se realiza la comunicación online, se monitorizan los comentarios y se informa a los usuarios.

El problema llega con la crítica moderada con la cual será necesario un feedback por parte de la empresa, dando respuesta al usuario.

Es necesario seguir unas pautas para enfrentarse a esas críticas (Gamez, 2012):

- Nunca se deben borrar los comentarios negativos, pues puede estallar por parte del usuario un gran conflicto que le lleve a enfrentarse a la empresa. En caso de insultos o faltas de respeto, los comentarios pueden borrarse avisando previamente al autor.
- Ante quejas y malas opiniones sea por el motivo que sea, como un fallo cometido por la empresa, o porque el consumidor se siente defraudado por algo, es responsabilidad del departamento de comunicación y más concretamente, del Community Manager, responder antes estas con sinceridad y transparencia.
- Además de responder, debe realizar informes y seguimientos evitando que se viralice.

Un conflicto mayor surge en caso de repetidas quejas por el mismo motivo, por lo que es imprescindible estudiar el caso en sí para tomar las medidas necesarias y poder enviar con la mayor brevedad un comunicado oficial publicado en la web de la empresa y en sus redes sociales explicando la situación. La organización tiene que ponerse en el lugar de los consumidores, informar de todo, comprometerse a solucionarlo y agradecer la comprensión del público (Gamez 2012).

El estadillo de la crisis tiene lugar cuando se ha generado este conflicto mayor. Momento en que los máximos responsables estarán informados para representar a la empresa ante los medios, donde es necesario que prevalezca la transparencia de la organización.

Si la crítica moderada fuese controlada a tiempo, se evitaría el desarrollo de conflictos mayores.

Durante la post - crisis no hay que dejar de actuar, sino recuperar la imagen y la reputación que se han podido ver afectadas. Hay que vigilar que no surjan críticas que reaviven crisis ya solucionadas, e investigar qué originó todo.

Es necesario aprender de los errores para que no vuelva a ocurrir.

No todas las empresas saben utilizar estratégicamente las herramientas de Social Media, por ello es necesario una gestión coherente de las mismas.

Como se ha comentado anteriormente, el comentario negativo de una red social puede convertirse en un problema si experimenta el efecto viral de Internet.

Facebook, Twitter, Instagram, MySpace... destacan por poder mantener un feedback instantáneo con sus usuarios. De ahí a que en el momento en que se desarrollen situaciones conflictivas sea necesaria una respuesta inmediata por parte de la organización, cumpliendo los principios de transparencia y veracidad.

Gartner (2011) en un artículo de International Public Relations Association resume cómo enfrentarse a una crisis online ya sea originada por comentarios negativos o por fallos de la empresa en productos, concursos, publicidad...

Es necesario cumplir lo siguiente:

- Rapidez en la respuesta: No hay que demorarse al tratar un tema que puede perjudicar la imagen de la empresa.
- Predisposición y proactividad: Mantener las formas y dar la cara ante todo lo ocurrido es fundamental. Se establece una interacción con los públicos y un compromiso por parte de la empresa a solucionar el problema.
- Monitorizar: Recuperar la reputación ante estas situaciones es más complejo, por ello se suele recurrir a herramientas online que facilitan la tarea mediante un seguimiento de los comentarios que generan alertas ante posibles problemas.
- Uso del lenguaje y transparencia: El Community Manager debe ser correcto y veraz, sabiendo responder ante lo que esté pasando.
- Agradecimiento. Como ya se ha dicho, agradecer siempre al público su paciencia y valorar los comentarios positivos. Existen algunas típicas muletillas utilizadas por parte de la empresa como “Gracias por su aportación” o “Saludos”.

Siempre se debe evitar mentir u ocultar la verdad, pues la información termina saliendo y es cuando realmente la organización puede verse en un problema.

Algo que también se debe evitar es la reinterpretación de un comentario negativo, apropiándose de él de forma positiva, así como el cierre total del tema sin que el público pueda opinar y sin que se aporte una solución a dicha crisis.

Internet es una gran fuente de información, por tanto las organizaciones tienen que vigilar lo que se dice de ellas en la red. Cuidar la imagen corporativa de una empresa, requiere corroborar que de ella circule siempre información veraz y atienda a las necesidades de sus públicos.

2.10. Crisis en plataformas audiovisuales.

Los medios audiovisuales también forman parte de Social Media, las cuales generan como principal contenido videos. Este es el caso de Youtube.

Youtube es una plataforma audiovisual creada como

sitio web de vídeos fundado en febrero de 2005 que permite que miles de millones de usuarios encuentren, vean y compartan vídeos originales. YouTube ofrece un foro para comunicarse con los usuarios de todo el mundo, para informarles y para inspirarlos y sirve como plataforma de difusión para creadores de contenido original y anunciantes de cualquier tamaño. (Youtube.com)

Las empresas crean sus canales en los que generan su propio contenido , patrocinando así su marca. Pero los usuarios también tienen el poder de compartir videos, lo que limita el control de las empresas sobre lo que de ellas se muestra.

En ocasiones, empieza a circular un video con contenido no deseado, erróneo o que da pie a generar una mala imagen para la organización. Este puede ser compartido en redes sociales, webs, blogs o incluso medios de comunicación tradicionales. Es entonces cuando se desata una crisis online empresarial.

Si esto ocurre, el portavoz oficial, que normalmente es el presidente, se muestra ante los medios para pedir disculpas y asumir lo ocurrido. En muchos casos, por ejemplo la crisis de Dominos Pizza, la respuesta se da a través del mismo canal de Youtube, para limpiar la imagen en el medio en el que se ha dañado (Pavlik, 2009). Se debe transmitir la información idónea a los usuarios pues es un canal que permite a las empresas plantear su verdad, a defenderse y cuidar su reputación y por tanto, a mostrar cierta predisposición por solucionar las crisis que se generen (Teodoro, 2012b).

Sobre las opiniones dadas en los videos del canal de la empresa existe un mayor control y una fácil respuesta. El problema viene cuando la crisis es generada por videos ajenos a la organización sobre los que no existe control de gestión. En ese caso sólo queda pedir al administrador de Youtube la retirada de dicho video por el uso inapropiado y no consentido de la marca.

Una vez que se toman las medidas idóneas, explicando detalladamente y con claridad lo ocurrido al público, hay que vigilar que ni se reavive la crisis por otros medios ni circulen copias de los videos conflictivos. De esta manera se procede a recuperar la imagen que se haya visto afectada (Castaño, 2010).

3. ESTUDIOS DE CASO: CRISIS EN INTERNET.

3.1. Metodología.

El estudio de caso, como explican Dominic y Wimmer (1996), se trata de un método cualitativo en el que se investigan personas, grupos, organizaciones o hechos en sí.

Tiene sus orígenes en la medicina, y desde sus inicios tiene como fin “comprender o explicar un fenómeno” (Dominic y Wimmer, 1996: 160-161).

En el libro utilizan la definición dada por Yin para diferenciarlo de otros métodos, pues este pretende a través de “múltiples fuentes de conocimiento investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real” (1996: 160) y no aislarlo como ocurre con la metodología experimental o limitarlo como en el caso de la encuesta.

Se trata de una metodología que permite obtener gran información sobre el tema en el que se indaga y conocer el porqué de los hechos. En ella se aplican teorías ya existentes, pues a mayor número de fuentes, mayor es la veracidad (1996: 160–161).

En cuanto al sistema de análisis, Gil y Rodríguez (1996) parten de la elección del caso a analizar, el cual puede ser de gran interés o utilidad. Es necesario recoger todas las formas tanto teóricas como prácticas en las que el fenómeno se manifieste. Tras definir el caso en cuestión, se hace una revisión teórica de toda la literatura que trate el tema.

En la investigación el observador accede al campo, es decir, estudia desde un primer plano de manera que los investigadores se encuentren en la perspectiva de un actor que forma parte del proceso. Es la mejor forma de comparar lo que está pasando, la realidad con la visión de este y de acceder a la información fundamental que se analizará.

En el análisis, aunque nos podemos encontrar problemas en cuanto a aplicar literatura especializada, será necesario relacionar los problemas, las cuestiones, las fases y los puntos importantes del estudio de caso con la teoría que más se ajuste, lo explique y justifique. Se van a seguir unos pasos claves.

- Selección de información. Resumen con lo más útil de la investigación.

- Categorización. La información se sintetiza y se clasifica según se vaya tratando, ya sea por temas, hechos sociales, ejemplos...
- Se transforma los datos, presentándolos de forma organizada para extraer conclusiones, aplicando la teoría y pudiendo recurrir a gráficos o tablas.
- Conclusiones. Como ya se mencionó, la perspectiva del investigador es clave para esta fase, pues contribuye con su interpretación de la teoría adaptada al caso práctico.

Estas se van obteniendo a medida que el investigador realiza la lectura, compara casos, ordena datos, contextualiza con la vida real... Su experiencia es fundamental, pues cuanto mayor sea el conocimiento del caso, más sólida será la reflexión teórica.

Existen varios casos de situaciones críticas vividas por empresas debido a acciones llevadas a cabo a través de Internet.

En este trabajo de investigación hemos seleccionado el caso de Nestlé - Greenpeace pues abarca una crisis online a través de las redes sociales de Facebook y Twitter junto a la plataforma audiovisual de Youtube.

El caso se ajusta la teoría recogida anteriormente, y con él podremos explicar los objetivos definidos principalmente como la hipótesis a demostrar.

Se ha recurrido a fuentes oficiales como la página web de Nestlé, comprobando a través de su página de Facebook las acciones y comentarios que surgieron durante la crisis.

La página web de Greenpeace ofrece documentos en los que explica lo ocurrido y las soluciones llevadas a cabo.

Así mismo, se ha consultado páginas web dedicadas a la comunicación en las que se ha analizado dicho ejemplo como es el caso de *Territorio Creativo* o *Marketing Directo*.

En el caso práctico elegido se explica qué ha conllevado a éste, tipo de crisis, fases en las que se desarrolla y el modelo de gestión más adecuado a aplicar.

Se analiza la gestión de crisis desde la perspectiva de la comunicación online, centrado en las redes sociales y Youtube. Se proponen soluciones o alternativas que podrían haberse realizado.

3.2. El caso Nestlé - Greenpeace.

En 2010 **Greenpeace** denunció, a través de un informe, a la marca suiza **Nestlé** en el que afirmaba que ésta elaboraba sus famosos Kit Kat con aceite de palma proveniente de Indonesia lo que afectaba a especies en peligro de extinción como los orangutanes, reduciendo también uno de los principales sustentos de dicha población.

Todo apuntó como principal culpable al proveedor de aceites de la marca, **Sinar Mas**. Nestlé negó rotundamente las acusaciones, defendiendo que su proveedor era **Cargil**.

Los ecologistas no se detuvieron aquí, sabiendo que quien provee a Cargil es Sinar Mas y viralizaron una campaña haciendo eco de esta situación por redes sociales como Twitter y Facebook, compartiendo el video '*Dale un respiro a las selvas*' desde la plataforma de Youtube.

Reelaboraron el logotipo de Kit Kat con la palabra "*killer*" que los usuarios podían utilizar.

La respuesta fue inmediata y Greenpeace contó con solicitudes de apoyo y comentarios negativos hacia Nestlé.

La ONG realizó acciones de street vestidos de animales como forma de protesta. Greenpeace también pidió a sus seguidores que compartiesen en las redes lo que Nestlé argumentaba al realizar llamadas telefónicas.

El video fue retirado rápidamente de Internet por uso indebido de la marca. Pero la crisis realmente llegó cuando Nestlé comenzó a publicar en Facebook advertencias de que borrarían todas las publicaciones con su logo modificado.

Esto crispó aun más el ambiente entre los usuarios y aumentó notablemente el número de críticas, surgiendo grupos que se oponían totalmente a la marca como **Boycott Nestlé** que reivindicaban sus derechos de libertad de expresión.

Tras varios comunicados en la web sin éxito y borrar multitud de comentarios de las redes sociales, un representante de la marca se dio cuenta que esto no llevaba a ningún

lugar y pidió disculpas públicas por las formas empleadas, asegurando que no se borraría ningún comentario más.

La situación se apaciguó, y se consiguió que Nestlé revisara el aprovisionamiento para dejar de dañar las selvas tropicales de Indonesia.

3.3. Análisis del caso práctico.

La crisis de este caso puede clasificarse como una crisis sobre los productos (Ritter, 1996) que afecta a la imagen de la empresa y por tanto a su reputación.

Ya menciona Rojas que la utilización de elementos prohibidos puede llevar a la empresa a una situación crítica (2003).

Comprendemos las fases en las que se desarrolla el caso práctico de Nestlé a partir del autor Joseph W. Weiss (2006: 80-82):

- Reacción. Greenpeace viraliza lo ocurrido, y comienza el feedback por parte de los usuarios, desatándose la crisis.
- Defensa. Respuesta de Nestlé, la cual se encuentra en el punto de mira. Bajo presión actúa negativamente dando respuestas inadecuadas.
- Perspicacia. Fase en la que se asume lo ocurrido. Muy tardía en este caso, siendo necesario verse afectada la imagen para que finalmente el representante de la marca lo acepte públicamente.
- Acuerdo. Nestlé decide no borrar más comentarios de los usuarios permitiendo que opinen libremente y elimina de su cadena de producción al proveedor Sinar Mas.
- Agencia. Nestlé se dio cuenta muy tarde de que la respuesta no fue la correcta, pues es necesario asumir los problemas desde que se desatan. Finalmente firmó una serie de compromisos ambientales

Losada (2010: 38-44) propone algunos modelos para gestionar la comunicación de una crisis. En el caso Nestlé el modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997) es el que mejor se adapta pues este defiende:

- Comunicación con los más afectados asumiendo responsabilidades. Lo primero que Nestlé tendría que haber hecho es ponerse en contacto con Greenpeace pues

- es quien ha desatado el conflicto, asumir lo ocurrido y no negar lo evidente para que todo se resuelva mucho más rápido.
- Comunicación cercana en el lugar de lo ocurrido, es decir, ya que la crisis tiene lugar en Internet, se debería haber empatizado con los usuarios lo que transmite una sensación de proximidad de la marca.
 - Tener un único representante de la marca para no producir confusión, el cual estará al tanto de todo lo que ocurre y podrá dar una respuesta más adecuada.
 - Transmitir con rapidez los hechos y no esperar tanto para reconocer lo ocurrido, asumiendo finalmente el representante de Nestlé sus errores en la gestión de la comunicación.
 - Decisiones coherentes, como no borrar los comentarios ni las opiniones de los usuarios y eliminar de la cadena de producción a Sinar Mas que apoya la deforestación de las selvas de Indonesia.

Aunque estemos ante una crisis online, el punto de partida es offline, pues se origina en un producto de la marca.

Es necesario aprovechar bien las nuevas tecnologías para que la comunicación externa que realiza Nestlé tenga alcance e influya positivamente en los públicos. No debemos olvidar que los públicos actualmente viven conectados, nutriéndose de Internet.

De esta manera establecer una buena relación evitara el desarrollo de crisis mayores (Túñez, 2007: 131).

Por tanto nos encontramos con una *crisis originada offline y extendida a través del mundo online* cuya característica principal es la viralización (Jiménez, 2012) que consigue Greenpeace del tema. El video elaborado por la ONG utiliza como plataforma audiovisual el canal de Youtube, propagándose este, las acciones que realiza y los comentarios de los usuarios a través de las redes sociales Twitter y Facebook. La imagen de Nestlé se ve afectada por ello, y su reputación se pone en peligro.

Estamos ante una crisis en redes sociales en la que principalmente predominan los puntos de vista negativos, descartando por tanto las opiniones constructivas o los “trolls” (Rosuero, 2012).

Las fases en las que se dividiría esta crisis serían las siguientes (Colomé, 2010):

Nestlé se encuentra en su fase de tranquilidad, los comentarios en Facebook y Twitter se monitorizan y se va realizando un seguimiento.

El problema llega con el descontento de Greenpeace hacia el producto Kit Kat lo que conlleva la subida del video a la plataforma de Youtube y las posteriores críticas en la *fan page* de Facebook de Nestlé. Ante estas, cometen su primer error al incumplir las siguientes pautas (Gamez, 2012)

- Los comentarios de los usuarios no deben ser borrados nunca, pues estos buscan expresar su opinión.
- El Community Manager tiene que responder ante las quejas de manera profesional y con transparencia, pues en el caso de Nestlé niegan desde un principio que su proveedor de aceites sea Sinar Mas.

Surge un conflicto mayor cuando las críticas se comienza a repetir, y el tema se convierte en un asunto público. La marca amenaza con eliminar cualquier publicación negativa en la que se hiciese un uso inapropiado de su logotipo, lo que crispa más a los usuarios creando grupos que defendían su libertad de expresión.

Nestlé seguía sin reaccionar a tiempo, ni emitir ningún comunicado oficial en su web donde se pusiese en lugar de los consumidores, explicando lo sucedido y comprometiéndose a solucionarlo (Gamez, 2012).

Todo lo mencionado anteriormente es lo que da lugar al estallido de la crisis. Facebook y Twitter no dejan de recibir críticas, y con el video de Youtube a pesar de la petición de Nestlé al servidor para que este lo borrara, los usuarios siguiendo subiendo copias para que siga circulando.

Es entonces cuando un representante de la marca pide disculpas públicas, reconoce que las formas empleadas no han sido las más adecuadas y cumplen la petición de Greenpeace al romper el contrato con la proveedora Sinar Mas y optar por el uso de aceite de palma sostenible.

Durante la post crisis, Nestlé intenta volver a la normalidad y recuperar su imagen que se ha visto afectada. La marca intenta evitar que la crisis se reavive, y busca recuperar la confianza que ha perdido del público en una crisis ante la que ha reaccionado mal y tarde.

La situación experimentada por Nestlé podría haberse evitado si en el momento en el que surge una crítica menor esta es controlada y respondida a tiempo. Algunas pautas para enfrentarse a esto serían las siguientes (Gartner, 2011):

- Rapidez de respuesta desde el primer momento en el que el video es subido a Youtube.
- Monitorizar todos los comentarios que pueden ir surgiendo tanto en Facebook como en Twitter para distinguir los que afecten a la imagen de la empresa.
- Predisposición por parte de la empresa, reconociendo sus fallos y dando soluciones a sus públicos sin amenazas de borrar comentarios.
- Transparencia. Nestlé negó desde un primer momento que Sinar Mas fuese realmente su proveedor, para más tarde salir a la luz que entre ambas empresas si existía relación.
- Pedir disculpas por lo ocurrido, y agradecer al público su paciencia mientras Nestlé toma las soluciones necesarias siempre empleando un lenguaje correcto.

Una buena respuesta ante esta crisis sería la emisión de un comunicado oficial en la web donde se explicase lo sucedido (Saura, 2004). El control de contenidos en este medio es mucho mayor, por lo que se evitan comentarios y reinterpretaciones de los usuarios.

Una de las cosas que llama la atención de esta crisis, es el inicio del video viral subido a Youtube. Las empresas tienen control sobre su canal, y en el caso de Nestlé cuando otro usuario sube un video en el que se hace un uso inapropiado de su marca, la empresa está en su derecho de pedir la retirada de dicho video.

Pero el problema se da sobre el control de las copias, pues a pesar de borrar el video de Greenpeace, otros usuarios siguen subiéndolo y viralizándolo. Para estos casos se requiere la constancia de Nestlé, monitorizando lo que de ella se publica para pedir su retirada inmediata a Youtube y evitar que su imagen se vea dañada (Castaño, 2010).

En estos casos lo mejor es informar a los públicos de lo ocurrido, incluso a través de la misma plataforma de Youtube, desvinculando la gestión global de la compañía Nestlé con el hecho desafortunado de Greenpeace. Es una forma de que la empresa suiza exponga su verdad, explique los hechos y muestre interés por solucionar lo ocurrido (Teodoro, 2012b).

Como se puede comprobar en su página web, Nestlé ha cambiado su política de responsabilidad, rompiendo su relación con la proveedora Sinar Mas. Pero su gestión de la opinión pública a través de las redes sociales no fue acertada al no cumplir con los principios de transparencia, rapidez, y veracidad mencionados anteriormente, borrando comentarios de los usuarios, práctica que se aconseja no realizar nunca (Gamez, 2012).

También se explica que el control de una crítica moderada, evita conflictos mayores (Colomé, 2010), por ello es necesario monitorizar las redes sociales en las que estamos presentes, atendiendo a cada uno de los comentarios y reaccionar así a tiempo en el estallido de la crisis.

El presidente de Nestlé es el mejor representante de la marca para aclarar lo ocurrido tanto en medios tradicionales (prensa, televisión...), como en las plataformas de Youtube, Facebook y Twitter en las que se ha desatado la crisis, o cualquier otra red en las que Greenpeace inicie debate, mediante un comunicado oficial que se considera una de las mejores herramientas de gestión de la comunicación de crisis online (Saura, 2004).

Por tanto cuando se desarrolla una crisis online como lo ocurrido con Nestlé es necesario gestionar un plan de comunicación online que cumpla los siguientes requisitos (Beal y Strauss, cit. por Rivero, 2009):

- Nestlé asume lo ocurrido y por tanto tiene constancia de lo que está pasando en sus redes sociales.
- La marca es responsable de determinar si el debate iniciado por Greenpeace es significativo. Como muestra de ello está la gran conversación online iniciada en Facebook y Twitter donde también se ha compartido el video de Youtube. Además si la propagación ha sido elevada como en dicho caso práctico, es lo suficientemente significativo como para tomar medidas.

- La presencia del Community Manager de Nestlé, que pasado un año de la crisis fue sustituido por Peter Blackshaw al que se le nombró director global de medios digitales y sociales, es esencial en las redes sociales, reuniendo a un equipo de comunicación de crisis que aportarse soluciones a lo ocurrido.
- La elaboración de un mensaje transparente en el que se aceptan los errores y se piden disculpas es esencial para establecer las conversaciones en los medios más adecuados por parte de un único portavoz, que en este caso sería el presidente o directivo de Nestlé.
- La crisis Nestlé - Greenpeace no fue solucionada de manera totalmente efectiva, por ello las actuaciones post crisis son fundamentales para realizar un monitoreo mucho más controlado que evite nuevos debates, lanzando comunicados positivos que recuperen la imagen empresarial.

Es muy importante revistar el posicionamiento SEO para que la crisis sucedida no haga descender a la marca en los buscadores.

Cada empresa gestiona su comunicación de crisis online de manera distinta, por ese motivo es fundamental la elaboración de planes que abarquen los distintos medios que se han desarrollado en la actualidad.

4. CONCLUSIONES

- Las nuevas tecnologías amplían el campo de la comunicación empresarial, siendo necesario investigar los medios que la compañía abarca para mantener una comunicación siempre actualizada y correcta con sus stakeholders.
- Es un error infravalorar el poder de los consumidores, y de los ciudadanos en general, en la era digital en que nos encontramos pues hemos pasado de una comunicación unidireccional a una bidireccional en la que se escuchan la opiniones de nuestros públicos.
- A través de Internet y las redes sociales, surgen nuevas formas de crisis que implican una gestión de la comunicación diferente caracterizada por ser más rápida y transparente.

- La percepción que tienen los públicos de la empresa se ve afectada cuando es abordada por un conflicto. Por ello, las crisis de comunicación online que implican una propagación mucho mayor, conllevan cambios mucho más veloces sobre la imagen corporativa.
- Un conflicto iniciado en una plataforma online se puede viralizar y llegar a un gran número de personas si no se detecta y se reconoce a tiempo el problema. Es fundamental asumir los fallos y gestionar planes de comunicación para solucionar lo ocurrido.
- La relación empresa y consumidor es más fácil que esté exenta de crisis online si se establece un diálogo entre ambos. Nestlé rechazó la práctica del diálogo como solución a la crisis.
- Es necesario la presencia en redes sociales de una persona que asuma la responsabilidad y represente la marca. Nestlé no identificó una persona como tal y esperó a que a la crisis afectase a la reputación de la empresa para darse cuenta que la figura del Community Manager y un equipo de comunicación de crisis que le apoye es esencial.
- Un plan de gestión de crisis online adecuado implica la realización de unas prácticas correctas, que Nestlé no cumplió desde el primer momento, con pautas como respetar todas las opiniones de los usuarios o atender siempre a sus quejas o dudas.
- Si los planes de actuación no evitan el desarrollo de una crisis, es necesario contar con un portavoz principal como suele ser el director de la empresa, para que realice comunicados en sitios oficiales o conferencias explicando lo sucedido y siempre pidiendo disculpas por el daño que se haya podido cometer. En este caso práctico hubiese sido la representación por parte del directivo de Nestlé.
- Tanto Nestlé como cualquier otra organización gestionan su comunicación de diferente manera, y a pesar de realizar planes en los que se incluyen la comunicación online no se debe dejar de lado el monitoreo que nos permite controlar la reputación de nuestra empresa en Internet, evitar que resurjan viejos o nuevos conflictos y mejorar nuestro posicionamiento en los motores de búsqueda.

5. BIBLIOGRAFÍA

Adair, John. (2008). Toma de decisiones y resolución de problemas. Barcelona: Gedisa.

Advantic (2008): “Las Nuevas Tecnologías frente a la crisis”. Advantic consultores, Octubre 10. Consultado el 15 de mayo de 2013 en <http://www.advantic.info/comunicacion/las-nuevas-tecnologias-frente-a-la-crisis/>

AERCO y Territorio Creativo (2009): “La función del Community Manager”. Puro Marketing. Consultado el 15 de mayo de 2013 en <http://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>

Agencia Communications Group: “What is Social Media? ” Social Media Management. Consultado el 24 de mayo de 2013 en <http://agcommunicationsgroup.com/social-media-management/social-media-defined/>

Albrecht, Steve. (1996). Crisis management for corporate self – defense. New York: Amazon.

Amstrong, Paul (2010). “Greenpeace, Nestlé in battle over Kit Kat viral”. CNN edition. Marzo, 20. Consultado el 17 de junio de 2013 en <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/03/19/indonesia.rainforests.orangutan.nestle/index.html?hpt=T2>

Campos Freire, Francisco (2008): “Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales”. *Revista Latina de Comunicación Social* n° 63 (pp 287 - 293). Universidad de La Laguna (Tenerife). Consultado el 15 de mayo de 2013 en http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.

Carretón, M^a Carmen y Ramos, Irene. (2009). “Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna”. Alicante. Consultado el 22 de Febrero de 2013 en <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%2>

[0p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf](#)

Castaño, Francy Lorena (2010) “Gestión de crisis: el caso de Domino’s Pizza”. Comunicación Organizacional, DirCom y Redes Sociales, Octubre 8. Consultado el 24 de mayo de 2013 en <http://dircomsocialmedia.wordpress.com/2010/10/08/gestion-de-crisis-el-caso-de-domino%E2%80%99s-pizza/>

Castells, Manuel (2000). “Internet y la sociedad red”. Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya. Octubre, 7. Consultado el 11 de junio de 2013 en <http://engage.intel.com/servlet/JiveServlet/previewBody/26111-102-1-31790/INTERNET%20Y%20LA%20SOCIEDAD%20RED.pdf>

Colomé, Xavier (2010). “Cómo gestionar una crisis en Social Media”. Top Rankin. Mayo 3. Consultado el 22 de Abril de 2013 en <http://www.top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media/>

Contreras, Daniela. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. Bellaterra: Anàlisi, 34: 305-313.
<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p305.pdf>

Coombs, W. Timothy. (2007a). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. 2ª ed. Thousand Ouaks. SAGE.

---- (2007b). “Crisis Management and Communications”. Institute of Public Relations, Octubre 30. Consultado el 11 de junio de 2013 en <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

Dargel, Silvana (2011): “Cinco situaciones de crisis mal gestionadas en marketing por Internet y relaciones públicas en la red”. Consultado el 3 de Enero de 2013 en <http://news.omexpo.com>

Del Pulgar, Luis (1999): “Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia”. Madrid: Esic. Consultado el 1 de Enero del 2013 en <http://www.depormedio.com/librocapitulos.pdf>

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. (2001). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Sexta Edición. Madrid: Pearson.

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Xifra Jordi (2006). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Octava edición. Madrid: Pearson.

De Riviera, Javier (2010): “Definición de 'Redes Sociales' – Social Media y Social Networks”. Sociología y Redes Sociales, Marzo 16. Consultado el 24 de mayo de 2013 en <http://sociologiayredessociales.com/2010/03/definicion-redes-sociales-social-media/>

Egelhoff, W. G., & Sen, F. (1992). An information processing model of crisis management. *Management Communication Quarterly*, 5, 443-484.

Fita, Jaume. (2004). “Gestión de la comunicación en las organizaciones”. Por Losada Díaz, José Carlos (coord.). *Comunicación de crisis* (pp. 193 – 216). Barcelona: Ariel Comunicación.

Gallego, J. Antonio (2010). “Greenpeace convierte los social media en una pesadilla para Nestle”. *Territorio Creativo*. Marzo, 22. Consultado el 11 de junio de 2013 en <http://www.territoriocreativo.es/etc/2010/03/greenpeace-convierte-los-social-media-en-una-pesadilla-para-nestle.html>

Gamez, Antonio (2012): “Como gestionar crisis en social media”. *Agamezcm*, blog de marketing online. Diciembre 16. Consultado el 12 de marzo de 2013 en <http://www.agamezcm.com/2012/12/como-gestionar-tesis-en-social-media.html>

Garrido, Francisco Javier (2003). *Comunicación y estrategia de Empresa: alineando recursos*. Medellín, Colombia: AICE.

Gartner, Ulrich (2011). “Crisis Communication in the Era of Social Media”. *International Public Relations Association*. Septiembre. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.ipra.org/itl/09/2011/crisis-communication-in-the-era-of-social-media>

Goleman, Daniel (1998) “La práctica de la Inteligencia Emocional”. Recurso online Universidad de Vigo. Barcelona: Editorial Kairós. Consultado el 11 de Junio de 2013

en

http://webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_emocional.pdf

Granda, Ricardo (2012). “Las principales causas de una crisis de reputación online”. Alfil Comunicación. Junio 18. Consultado el 22 de Abril de 2013 en <http://www.alfilcomunicacion.es/las-principales-causas-de-una-crisis-de-reputacion-online-infografia/>

Gregorio Rodríguez Gómez, Gregorio y Gil Flores, Javier (1996). “Metodología de la investigación cualitativa”. Documento Online. Consultado el 22 de Abril de 2013 en <http://bit.ly/11ulZiQ>

Greenpeace Organización. (2010a). “Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia”. Marzo, 18. Consultado el 17 de junio de 2013 en <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>

---- (2010b). “Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales”. Mayo, 17. Consultado el 17 de junio de 2013 en <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100517/>

Harvard Business Press (2009): “Manejo de Crisis”. Consultado el 26 de Marzo de 2013 en <ftp://148.228.156.172/pub/Documentos/DIPLOMADO%20HARVARD/FUNDAMENTOS%20DE%20NEGOCIOS/Manejo%20de%20crisis%20-%20Harvard%20ManageMentor.pdf>

Jiménez, Inma (2012). “El efecto viral del cliente descontento, su influencia y repercusión negativa”. Puro Marketing. Mayo, 14. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.puromarketing.com/53/13055/efecto-viral-cliente-descontento-influencia-repercusion-negativa.html>

Keller, Bryan (2013). “Social Media Presence”. Frontal Lobe Marketing. Abril, 20. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.frontallobemarketing.com/san-antonio-social-media-marketing/social-media-presence>

Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Losada Díaz, José Carlos. (2010). Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas. Barcelona: UOC.

Losada Vázquez, Ángel (2004). “Dimensión intelectual y emotiva de la Comunicación Interna: gestión del conocimiento y motivación”. Por Losada Díaz, José Carlos (coord.). Comunicación de crisis (pp. 289 -301). Barcelona: Ariel Comunicación.

L. Kreps, Gary (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Addison -Wesley Iberoamericana.

Maltb, Emily y Ovide, Shira (2013): “Según las pequeñas empresas, LinkedIn es eficaz; Twitter no”. Wall Street Journal, Febrero 1. Consultado el 24 de mayo de 2013 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324156204578278024282454826.html>

Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. Academy of Management Journal, 34, 281-305.

Marketing Directo (2010a). “El spot de Greenpeace contra Nestlé se proclama vencedor en el certamen Viral Video Award 2010”. Noviembre, 22. Consultado el 11 de junio de 2013 en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-spot-de-greenpeace-contra-nestle-se-proclama-vencedor-en-el-certamen-viral-video-award-2010/>

---- (2010b). “Nestlé deja a un proveedor tras un ataque viral de Greenpeace”. Marzo, 18. Consultado el 17 de junio de 2013 en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nestle-deja-a-un-proveedor-tras-un-ataque-viral-de-greenpeace/>

---- (2010c). “Greenpeace contra Nestlé: ¿el fin justifica los medios? ”. Marzo, 26. Consultado el 17 de junio de 2013 en

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/greenpeace-contra-nestle-fin-justifica-medios/>

Martínez, Vicente y Aparicio, Pilar (2008). “Inteligencia emocional y eficiencia”. Noviembre 2. Consultado el 26 de Enero de 2013 en <http://bloqs.xtec.cat/pfed/files/2008/02/11inteligencia-emocional-y-eficiencia.pdf>

Nash, Laura; Goodpaster Kenneth; y Matthews, John (1985). *Policies & Persons: A Casebook in Business Ethics*. Ed. Mcgraw-Hill College.

Nestlé Corporation (2012). “Nestlé committed to traceable sustainable palm oil to ensure no-deforestation”. Nestlé Media. Octubre, 30. Consultado el 17 de junio de 2013 en <http://www.nestle.com/media/statements/update-on-deforestation-and-palm-oil>

O'Reilly, Tim (2005): “What is web 2.0”. O'Reilly Media, Septiembre 30. Consultado el 15 de mayo de 2013 en <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Pavlik, John (2009). “Social Media and Strategic Considerations”. Institute for Public Relations. Abril, 22. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.instituteforpr.org/topics/social-media-and-strategic-considerations>

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7, 48-59.

Perry, Chris (2011). “Las RR.PP. en Redes deben ser creativas e involucrar a la gente en la marca”. *Top Comunicación*. Diciembre, 2. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.topcomunicacion.com/noticia/1788/chris-perry-comunicacion-de-crisis-en-redes-sociales-y-comunicacion-digital>

Piñuel Raigada, José L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Regus (2011). “El 53% de las empresas españolas ha conseguido nuevos clientes a través de las redes sociales”. Regus Press Releases. Junio, 9. Consultado el 11 de junio de 2013 en

<http://www.regus.presscentre.com/content/detail.aspx?ReleaseID=9511&NewsAreaID=2>

Ritter, Michael (1996). “Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis”. Artículo, consultado el 21 de Enero de 2013 en http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/Malas_noticias_la_empresa_en_tiempos_de_crisis.pdf

Rivero, Bea (2009): “Plan de crisis (en comunicación online)”. Comunicación y Social Media, Junio 28. Consultado el 15 de mayo de 2013 en <http://www.bearivero.com/plan-de-crisis-en-comunicacion-online/>

Rojas Orduñas, Octavio Isaac (2003). “La comunicación en momentos de crisis”. Madrid: Comunicar. Consultado el 21 de Enero de 2013 en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/158/15802121.pdf>

---- (2007): “Blogs y relaciones públicas”. En Rojas, O.; Alonso, J.; Antúnez, J. L.; Orihuela, J. L. y Varela, J, Blogs. La conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos (pp 233 – 298). Madrid: ESIC.

Rosuero, David (2012): “Gestionando la comunicación y la reputación online”. Analyze Digital Business, Julio 26. Consultado el 5 de marzo de 2013 en <http://webysocialmedia.es/2012/gestionando-la-comunicacion-y-la-reputacion-online/>

Ruiz Iniesta, Cristina (2012) : “La comunicación empresarial en redes sociales. El caso de las cinco mayores empresas españolas”. Razón y Palabra, nº79. Mayo - Julio. Consultado el 24 de mayo de 2013 en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/48_Iniesta_V79.pdf

Salaverría, Ramon (2005). “Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación de España”. Comunicación Social, ediciones y publicaciones: Sevilla. Consultado el 11 de junio de 2013 en <http://bit.ly/ZGWmvy>

Saura, Pilar (2004): “Elementos de comunicación para una Web en situaciones de crisis”. Icono 14, nº3. Consultado el 15 de mayo de 2013 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1335440&orden=55653&info=link>

---- (2005). “La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas”. Madrid: Comillas. Consultado el 23 de Enero de 2013 en <http://books.google.es/books?id=GAAPw2yZ3qAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Saura Pérez, Pilar y García García, Francisco. (2010). “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”. Icono 14, pp. 42 – 56. Madrid. Consultado el 25 de Abril de 2013 en <http://bit.ly/14FMvKL>

Teodoro, Alejandro (2012a). “¿Están preparadas las agencias españolas para desarrollar una comunicación de crisis eficaz?”. Top Comunicación. Junio, 16. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.topcomunicacion.com/noticia/2503/estan-preparadas-las-agencias-espanolas-para-desarrollar-una-comunicacion-de-crisis-eficaz>

---- (2012b). “La crisis del 'embarazo' de Mango”. Puro Marketing. Junio, 19. Consultado el 24 de junio de 2013 en <http://www.puromarketing.com/53/13440/crisis-embarazo-mango.html>

Túñez López, Miguel (2007). Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña: Netbiblo.

Vallejo, Juan Marcos (2013). “Herramientas para gestionar la comunicación de crisis”. Top comunicación. Consultado el 29 de Enero de 2013 en <http://www.topcomunicacion.com/noticia/3346/herramientas-para-gestionar-la-comunicacion-de-crisis>

Villafañe, J. (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

---- (2000). El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual 2000. Madrid: Pirámide.

Wimmer Roger y Dominick Joseph (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.

Westphalen Marie-Hélène y José Luis Piñuel (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid. Ediciones del Prado.

W. Weiss, Joseph (2006). “Ética en los negocios: Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos”. México: Thomson. Consultado el 23 de Enero de 2013 en <http://books.google.es/books?id=FzaY6VZlgUYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>