

# La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis

Xabier MARTÍNEZ ROLÁN  
xabier.rolan@uvigo.es  
Universidade de Vigo

Recibido: 16/07/2012

Aceptado: 24/10/2012

## Resumen

Los social media han irrumpido con fuerza en nuestra sociedad. Se trata de nuevos canales de interacción que rompen con el paradigma comunicativo clásico. En el ámbito de la comunicación empresarial la irrupción de los social media ha permitido dotar de sentido determinados componentes del proceso comunicativo, como el feedback. Las redes sociales permiten a las empresas entrar en un diálogo permanente con sus públicos, de modo que la gestión de social media cobra una relevancia vital, especialmente en aquellos momentos, como las crisis, que resultan más sensibles para las entidades. El presente artículo establece unas pautas para la gestión de crisis en social media, a partir del análisis de errores de comunicación empresarial en redes sociales.

**Palabras clave:** Social media, crisis, gestión, comunicación, online, redes sociales.

## The irruption of social media in crisis communication

### Abstract

Social media have strongly irrupted in our society. This is about new interaction channels that split up with the classical communication paradigm. In the field of business communication the emergence of social media has allowed certain components to make sense of the communication process, like feedback. Social networks let companies to start dialogues with their audiences, so social media management gets vital significance, especially in those moments, like crises, that are more sensitive to the entities. This article provides guidelines for crisis management in social media, from the analysis of business communication errors in social networks.

**Keywords:** social media, crisis, management, communication, online, social networks.

### Referencia normalizada

MARTÍNEZ ROLÁN, Xabier (2012): "La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis". *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Vol. 18, núm. especial noviembre, págs.: 607-615. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Crisis y redes sociales. 3. Objeto de estudio y metodología. 4. Pautas para la gestión de crisis en social media. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

## 1. Introducción

El desarrollo y democratización de las nuevas tecnologías ha propiciado una revolución global sin precedentes, a la cabeza de la cuál se sitúa Internet. La irrupción de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (en adelante TICs) en la vida cotidiana de millones de personas en todo el mundo ha supuesto una transformación de las relaciones entre personas y sus formas de comunicación.

Las TIC han revolucionado el intercambio de información, sino el papel que adquieren los individuos en éste. En este marco cobra sentido el concepto prosumer (Toffler, 1980) como paradigma del nuevo usuario, consumidor y productor de contenidos a la vez. El prosumer supone la ruptura del *stablishment* de los medios de co-

municación tradicional así como de las dinámicas comunicativas de empresas e instituciones, basado en una distribución jerárquica de la información.

En este contexto altamente digitalizado y fuertemente tecnologizado surgen las herramientas sociales de la web 2.0 que han promovido una transformación radical de las relaciones establecidas entre personas, entidades y los diferentes agentes sociales, liderado por las redes sociales 2.0.

Christakis y Fowler (2010) han definido las redes sociales como un conjunto organizado de personas que cuenta con dos componentes básicos: por un lado los individuos y por otro las conexiones establecidas entre ellos. Esta definición puede ser aplicada a las redes *offline*, unas estructuras convencionales de individuos unidos por intereses comunes y/o proximidad geográfica comunes a todas las sociedades.

En el contexto digital este fenómeno se ha sobredimensionado, gracias a las herramientas 2.0 y la posibilidad de acceso a los nuevos dispositivos tecnológicos que permiten una conectividad ilimitada (Costa Sánchez y Piñeiro Otero, 2012). Partiendo de este contexto, Campos Freire (2008) define las redes sociales como la creación de una comunidad por medio del establecimiento de redes de usuarios que interactúan, dialogan y/o aportan comunicación y conocimiento; la existencia de una tecnología flexible y un ancho de banda necesario para el intercambio de información y estándares web de aplicación libre; y la construcción de una arquitectura modular que favorezca la creación de aplicaciones complejas más eficientes (mayor eficacia a menor coste).

Unas redes sociales 2.0 que permiten intercambios dinámicos de información en función de unas nuevas normas que, como señalan Freire y Gutierrez-Rubí (2010), han transformado el paradigma clásico de comunicación a favor de una estructuras reticulares donde cada nodo puede transmitir información y convertirse en un comunicador con remanencia, con independencia de que se trate de una fuente de contenidos clásica o no. Dicha circunstancia permite horizontalizar el proceso de comunicación, apostando por un diálogo permanente entre instituciones y sus públicos que ha dotado de nuevos significados la palabra *feedback*.

La posibilidad que brindan las redes sociales para la interacción con los públicos, sumada a su exponencial implantación, las convierten en herramientas indispensables para la comunicación corporativa. Hoy ninguna empresa puede obviar el potencial de su presencia en canales como *Facebook*, con 800 millones de usuarios en todo el mundo, o *Twitter* que ha logrado superar los 200 millones de cuentas (La sociedad de la Información en España, 2012).

No obstante, pese a sus potencialidades, la adopción de las redes sociales para la comunicación corporativa todavía no es una práctica extendida y su uso, en múltiples ocasiones, se desarrolla sin una planificación y objetivos concretos. Esta circunstancia se hace especialmente patente en aquellos casos en los que un acontecimiento no previsto precisa e una respuesta rápida, eficaz y unívoca.

## 2. Crisis y redes sociales

Internet, el entorno digital y la evolución de sus usos sociales han mudado la concepción de la comunicación corporativa. La evolución de herramientas y canales de co-

municación han obligado a las entidades a prestar una atención continua a la conversación que gira en torno a ellas, para planificar los mecanismos de su comunicación *online*.

Esta atención resulta de vital importancia en aquellos casos en los que determinados comentarios o interacciones entre usuarios puedan afectar de forma negativa a su reputación. Una circunstancia que resulta común tanto a las pequeñas empresas como a las grandes corporaciones multinacionales.

Si la irrupción de los *social media* supuso un cambio en el paradigma comunicativo, en el ámbito concreto de la comunicación de crisis el uso de las redes sociales 2.0 ha supuesto un cambio trascendental en el modo de hacer frente a una crisis.

Desde una amplia perspectiva Wilcox (2001. Pág. 191) ha definido crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”.

Esta definición subraya el carácter extraordinario de la crisis. Precisamente, lo extraordinario de esta situación propicia que su gestión se desarrolle de forma improvisada, sobre todo en aquellos casos en los que no existe un plan de contingencia, dada la necesidad de una actuación rápida y eficiente (Fearn-Barnks, 1996).

Para minimizar el impacto negativo es preciso llevar a cabo una estrategia de comunicación de crisis. En esta estrategia los instrumentos habituales de comunicación resultan ineficaces, lo que supone un elemento adicional de desestabilización (Piñuel, 1996). No obstante, una adecuada gestión de la crisis, además de minimizar su impacto y de sacar a la entidad del problema, puede reportar una imagen más positiva de la entidad de la que se tenía antes de la crisis (Cruz Sandoval, 2004).

Debido a constituir un cambio imprevisto de la atmósfera o, como señala el *Institute for Crisis Management* (1996) una interrupción significativa de carácter repentino, resulta complejo establecer el inicio de una crisis. Como señala Martínez Fernández (2008) todas las crisis cuentan con los mismos orígenes, aunque sí cuentan con elementos comunes algunos de los cuáles son: surgimiento inesperado y repentino, en medio de situaciones especiales de interés general que se reflejan en los medios de comunicación, la incertidumbre y caos a la hora de gestionarlas con frecuencia se traduce en pérdida de control.

Martínez Fernández también subraya que “el éxito o fracaso en la resolución de una crisis reside en la propia cultura de la organización, fundamentalmente en la parte que se refiere a la comunicación” (Martínez Fernández, 2008. Pág. 31). Dicha resolución no es estándar para todas las empresas, sino que exige el desarrollo de una hoja de ruta *ad hoc* para cada entidad y problema concretos, que ha llevado a Berge (1990) a referirse a tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas.

A la hora de enfrentarse a una crisis desde una perspectiva comunicativa resulta indispensable prever el uso de los social media, teniendo en cuenta que en el entorno digital las barreras de comunicación se diluyen y el peso de los agentes implicados -al igual que sus roles- no se corresponden con los de los medios de comunicación convencionales.

Partiendo de la esencia de las redes sociales y de sus potencialidades en la comunicación corporativa, se propone una revisión de las pautas que Toral Madariaga y Pozas Pardo (2006) establecen para la gestión de crisis, desde la perspectiva de las redes sociales.

*Llevar la iniciativa.* Este paso, relevante para demostrar que se ha establecido el control, el uso de los social media permitirá mostrar las iniciativas que lidera la empresa. Bien como elemento de refuerzo o como apunto para desarrollarlas a través de estrategias de comunicación tradicional. La publicación de un comunicado en redes sociales, dada su inmediatez y la potencial conversión de usuarios en emisores o *sneezers*, puede ser de utilidad para sofocar la crisis en su etapa inicial o ayudar a mitigarla.

*Establecerse como autoridad.* Resulta de vital importancia en una crisis que la empresa se constituya como autoridad para limitar la credibilidad de informaciones de otras fuentes o de rumores. En el contexto 2.0 se debe poner especial énfasis en la consolidación como autoridad debido a que la inmediatez y la volatilidad de la información pueden multiplicar los efectos de un comentario. En este sentido se pueden utilizar los social media para reforzar la autoridad, invistiendo a los canales *Facebook* y *Twitter* de fiabilidad ante los públicos de la empresa.

*Hablar con frecuencia.* Los *social media* constituyen canales idóneos para establecer una interacción continua de una determinada entidad con sus públicos. En este sentido la creciente utilización de las redes sociales para la comunicación corporativa los ha dotado de carácter oficial, a la altura de la página web de la institución. En este sentido *Twitter* se posiciona como una de las herramientas más eficaces para la difusión continuada de mensajes e, inclusive, su reiteración en busca de un posicionamiento que le permita permanencia en el entorno fugaz de la Red.

*El uso del off the record.* Esta práctica, habitual con los medios de comunicación convencionales, no resulta adecuada en el marco de los social media. Aunque es tecnológicamente posible remitir comunicaciones privadas, su utilización añadiría virulencia a la crisis.

En este caso, más que *off the record* es preciso referirse a mensajes privados, con los que se pretende dar una atención más personalizada a determinados individuos-colectivos, sin revelar datos comprometedores para la organización.

*Dar la posición y repetirla.* Los *social media* son extremadamente fugaces, especialmente en redes sociales como *twitter*. Por esta razón en la gestión de comunicación en redes sociales no debe temerse la reiteración de los mensajes principales, con independencia de que se trate el mismo mensaje o que varíemos las palabras o datos para dar mayor fuerza al mismo.

*Mostrar calma y no adoptar actitudes defensivas.* Provocar o hacer más virulenta una crisis a través de los *social media* es más sencillo de lo que en un principio pudiese parecer. Con el tiempo en contra y la adopción de medidas improvisadas, sumada a la facilidad tecnológica que ofrecen las redes sociales para emi-

tir mensajes a un público muy amplio y de forma instantánea, puede tener resultados desastrosos.

En este sentido resulta de especial interés que la entidad, personalidad pública, organización, etc. mantenga la calma, y dé pasos orquestados en su comunicación en las redes sociales.

*Poner al público en actitudes defensivas.* Las actitudes defensivas se consideran mecanismos de defensa que generan barreras de la comunicación. Es importante que los mensajes se emitan desde la empresa u organización con franqueza y autoafirmación, de manera contundente para producir una sensación positiva entre el público e intentar minimizar el ataque o la fuerza del mismo durante los momentos más agudos de la crisis.

*No mentir.* Este punto resulta imprescindible en cualquier comunicación de crisis. Si en las declaraciones que un portavoz de la empresa efectúa ante los medios de comunicación en plena crisis resulta contraproducente mentir, en el caso de las redes sociales es imprescindible no hacerlo dado que todo queda por escrito. Un *tweet*, con su propia URL, una actualización de estado en *Facebook*, una foto en *Flickr*... la ausencia de veracidad en la comunicación desarrollada en cualquiera de estas plataformas queda reflejada en los medios electrónicos y puede llegar a viralizarse, llegando a un grupo de usuarios mayor que el que hubiera llegado una declaración veraz.

*No especular.* Los datos que se vehiculen a través de los social media deben ser ciertos. No es una práctica conveniente permitir la especulación, porque dará lugar a rumores y que los usuarios conviertan en virales algunos mensajes que puedan resultar perniciosos para la propia entidad.

*Colaborar y no disputar con medios de comunicación.* Los *social media* permiten una interacción directa con todos los ciudadanos, incluidos los periodistas, tanto en el plano personal como en el profesional. La utilización de las redes sociales para solucionar dudas, apoyo y “atención al cliente” es importante para que los ciudadanos puedan tener una información clara y precisa, por un lado, y para que la prensa tradicional encuentre en este canal una fuente de información cercana y útil para complementar su trabajo.

### 3. Objeto de estudio y metodología

Como se ha podido observar en crisis precedentes como la de Nestlé por el uso del aceite de palma, el vertido de petróleo de BP en el golfo de México... cualquier movimiento improvisado en redes sociales puede volver en contra de la empresa su principal virtud: la posibilidad de una comunicación horizontal y directa con sus públicos.

Además de incrementar la virulencia de situaciones problemáticas ya existentes, determinados errores en la gestión de redes sociales por las empresas ha propiciado el inicio de verdaderas crisis como sucedió en el caso de Detroit Motorhome por la publicación de un *tweet* personal en la cuenta corporativa, la distribución del vídeo-parodia de Central Lechera Asturiana que desencadenó una crítica masiva o el boicot a Donettes -fraguado en Twitter- por el slogan de su campaña “A pedir al metro”.

En este sentido, el objeto de este artículo ha sido el de establecer una serie de pautas para la gestión de crisis en social media, con la intención de evitar o minimizar el impacto negativo de una mala gestión de las redes sociales por parte de la empresa o institución.

Para determinar dichas pautas estratégicas par la gestión de crisis en social media se ha efectuado un análisis de casos paradigmáticos, citados con anterioridad, señalando procedimientos y errores críticos comunes. El establecimiento de estos patrones comunes, sumado a las características de las redes sociales (individuales y colectivas), ha permitido determinar buenas prácticas del uso de redes sociales y gestión de crisis.

#### **4. Pautas para la gestión de crisis en social media**

Este trabajo ha tenido por objeto proponer unas directrices marco para la gestión de crisis en *social media*. Si bien coincidirán muchos aspectos con una crisis tradicional, las características intrínsecas de las redes sociales son las que establecerán condicionantes a la hora de enfrentarnos a estas crisis.

*Reconocer el error.* Las crisis suelen originarse por un error en la empresa o institución. Ese error no deriva siempre de una acción, sino que puede derivar, precisamente de la falta de esta, de la inacción, como obviar una campaña viral en redes sociales (Nestlé, Central Lechera Asturiana), por lo que, antes de actuar, es necesario reconocer el error, qué es lo que ha fallado.

*Reunirse con el gabinete de crisis.* La persona responsable de redes sociales debe trabajar de forma coordinada con el responsable de prensa. Los datos recopilados por el gestor de comunidades *online* deben analizarse y tenerse en cuenta a la hora de abordar la crisis. Muchas veces podrá ofrecer datos en tiempo real o una visión que, aunque sesgada por la magnitud de las redes sociales, será siempre más global, temporal y reciente dado su papel de globo sonda.

*Responder a las quejas.* Las quejas, críticas, sugerencias pueden responderse de dos formas: de manera genérica o abierta a todos, con un *tweet* o una actualización de estado, un vídeo en *youtube*, fotos públicas en *flickr*, o de forma individualizada, bien sea de carácter público o privado a usuarios concretos previamente evaluados por el responsable al cargo de las redes sociales, utilizando para ello índices de reputación online reconocidos dentro del sector como es el caso de *Klout*.

Responder a las quejas permite a la institución convertirse en un referente frente a los rumores. Además, las redes sociales son los canales de comunicación más rápidos para transmitir la información, tanto si se utilizan como canales principales como canales de apoyo.

*Evaluación.* Toda acción requiere de medición, tanto para evaluar su impacto como los recursos que hemos utilizado para llevar a cabo dicha acción. Evaluar las acciones ejecutadas nos ayudará a mejorar los tiempos de reacción, las herramientas empleadas y, en definitiva, a minimizar posibles futuras crisis que se puedan dar en la empresa o institución. La evaluación ayuda a estar preparado ante futuras crisis.

*Mejora del plan de crisis.* Resultado de la medición evaluativa incorporaremos nuevos elementos al plan de crisis que nos ayudarán a mejorarlo y estar mejor prevenidos ante imprevistos.

## 5. Conclusiones

Una idea que subyace en el presente texto es la evidencia de que el uso de las plataformas sociales son una evolución natural de una necesidad humana básica: la necesidad de comunicarnos. Las plataformas sociales que se utilizan en la actualidad posiblemente variarán en el futuro; evolucionarán las presentes, aparecerán nuevas plataformas... pero las características básicas de comunicación, interacción y compartibilidad (entre otras) permanecerán estables.

Por este motivo, a la hora de enfrentarnos a una situación de crisis, debemos plantear en todo momento la presencia de los medios sociales; bien sea porque la crisis se ha desatado en esos canales, bien sea porque podemos aprovechar esos canales para focalizar la actuación institucional en torno a la comunicación de crisis.

Las pautas clásicas propuestas para la gestión de comunicación de crisis (llevar la iniciativa, establecerse como autoridad, hablar con frecuencia, utilización del *off-the record*, dar la posición y repetirla, mostrar calma y no adoptar actitudes defensivas, poner al público en actitudes defensivas, no mentir, no especular y colaborar y no disputar con los medios de comunicación) son de utilidad en el contexto comunicativo actual en el que las nuevas herramientas sociales ya forman parte de nuestras vidas.

Dichas propuestas pueden valorarse bien por separado, bien en su conjunto, ya que las premisas son esencialmente válidas con ligeras adaptaciones (más bien tecnológicas y/o hábitos de uso de las herramientas) para optimizar la gestión de la comunicación.

En este contexto social y tecnológico, todos aquellos mensajes y *feedback* que una empresa puede extraer observando con detenimiento los medios sociales deben ser tomados en consideración para mejorar la comunicación de dicha empresa. La comunicación que se genera en medios sociales y tradicionales puede convertirse en una oportunidad de negocio y éxito que, bien gestionada, podrá repercutir muy positivamente en la propia entidad.

Dentro del nuevo paradigma comunicativo surgen nuevas figuras laborales ligadas al sector de la comunicación. De entre dichas figuras, que se especializarán en el futuro, destaca por su actual arraigo el “gestor de comunidades online” o *community manager*, responsable de la correcta gestión de las plataformas de medios sociales y vínculo comunicativo entre la comunidad de usuarios y la marca a la que representa.

Dicha figura suele adscribirse al tradicional gabinete de comunicación de la empresa, si bien no existe unanimidad entre el sector a la hora de definir las funciones y el departamento al que debe estar adscrito esta figura laboral.

La incorporación de esta figura al mundo de la empresa se sucede de las más variadas formas, y se ha de reflejar en los documentos internos como el plan de crisis; documento que ha de contemplar las posibilidades que ofrecen los social media para enfrentarse a una posible crisis con garantías suficientes para minimizar los daños o evitarlas en la medida de lo posible.

Es por todo ello que el concepto de reputación online cobra especial relevancia, estableciéndose como un concepto vivo, en permanente cambio y adaptación con respecto a los diferentes elementos de la empresa y a su entorno y competencia. Un concepto que debe ser trabajado y en el que los medios sociales aportarán un gran valor añadido.

## 6. Referencias bibliográficas

- BERGE, Dieudonnee Ten (1990): *The First 24 hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*. Cambridge, Blackwell Publishers.
- CAMPOS FREIRE, Francisco. (2008): “Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales”. *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 63, pp. 287-293: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/\\_2008](http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008).
- CHRISTAKIS, Nicholas y FOWLER, James H. (2010): *Conectados*. Madrid, Taurus.
- COSTA SÁNCHEZ, Carmen y PIÑEIRO OTERO, Teresa (2012). Activismo social en la Web 2.0. El movimiento 15 M. *Vivat Academia*, nº 117 E. pp. 1458-1467: <http://www.seeci.net/vivataca/numeros/n117E/DATOSS.htm#40>.
- CRUZ SANDOVAL, Judith (2004): *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Tesis doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.
- EUROPA PRESS (2012): “Un hacker ataca el Twitter del PSOE con un mensaje de crítica”, en Europa Press: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-hacker-ataca-twitter-psoe-mensaje-critica-rubalcaba-chacon-20120115165440.html>.
- FEARN-BARNKS, Kathleen (1996): *Crisis Communications. A casebook approach*. Nueva Jersey, LEA’s Publishers.
- FREIRE, Juan y GUTIERREZ-RUBÍ, Antoni (2010): *2010 – 2020 32 Tendencias de cambio*. Barcelona, Grafiko.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2011): La sociedad de la información 2010: [http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion\\_sie/partea/datos.html](http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion_sie/partea/datos.html)
- GREENPEACE (2010): “Kit Kat. El chocolate crujiente que destruye los bosques”, en Youtube.com: <http://www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM>.
- MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Valentín (2008): “Las nuevas tecnologías de la información en la definición de estrategias de comunicación ante situaciones de crisis”. *Hologramática*, nº. 9, vol. 2, pp.25-56.
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis (1996): “La comunicación corporativa de la gestión de crisis”. *Comunicación y Psicotecnia*, nº 2. Madrid.
- TOFFLER, Alvin (1980): *La tercera ola*. Bogotá, Plaza & Janés.



TORAL MADARIAGA, Gotzon y POZAS PARDO, Victor Santiago (2004): “La gestión de la comunicación institucional entre el 11 y el 14 M”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, nº 17, pp. 11-26.

WILCOX, Denis, AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, Glenn. (2000): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid, Adisson Wesley-Pearson.

---

**Xabier MARTÍNEZ ROLÁN**  
xabier.rolan@uvigo.es  
Universidade de Vigo