

| Comunicación de crisis en entornos digitales

| *Crisis communication in digital environments*



Ana Almansa-Martínez
Profesora Titular, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga.
anaalmansa@uma.es



Damián G. Ponce
Especialista en comunicación de crisis digitales en Mercenarios de la Comunicación. Doctor en Comunicación.
damian@mercenariosdelacomunicacion.com

Resumen

La comunicación de crisis ha encontrado un nuevo horizonte de resolución en el llamando «mundo online». Donde antes intermediaban las empresas de comunicación y medios de comunicación, ahora los usuarios e interesados pueden intervenir fácilmente con la organización y reclamar información. Gestionar en entornos digitales una crisis, que siempre es un factor de estrés y pone en juego todo el factor reputacional de la organización, es algo para lo que el especialista en comunicación de una organización (o el experto gestor de este tipo de crisis), deben no solo controlar, sino supervisar con las herramientas adecuadas. Las crisis digitales suponen, por lo tanto, una dificultad añadida. En este artículo se dan algunas pautas que pueden ser útiles en la gestión de crisis en entornos digitales.

Palabras clave

Comunicación de crisis; entornos digitales; imagen; gestión de la comunicación; redes sociales; ciudadanía.

Abstract

Crisis communication has found a new horizon for resolution in the so-called «online world». Where communication and media companies used to mediate, now users and interested parties can easily intervene with the organization and demand information. Managing a crisis in digital environments, which is always a stress factor and puts at stake the entire reputational factor of the organization, is something for which the communication specialist of an organization (or the expert manager of this type of crisis), must not only control, but supervise with the appropriate tools. Digital crises are, therefore, an added difficulty. This article provides some guidelines that can be useful in crisis management in digital environments.

Keywords

Crisis communication; digital environments; image; communication management; social networks; citizenship.

1. Introducción

La palabra crisis es una de las que más está sonando en estos tiempos de pandemia: crisis sanitaria, crisis económica, etc. Y en estos momentos también se están llevando a cabo diversos estudios sobre la crisis institucional y política que se vive, consecuencia de la COVID-19 (Castillo-Esparcia, Moreno y Capriotti-Peri, 2020).

No obstante, la comunicación en crisis viene despertando interés desde hace décadas, tanto en el mundo académico como profesional, especialmente por las consecuencias que las crisis pueden llegar a tener. En el ámbito de la Comunicación este interés se intensifica, por la importancia que esta tiene en la gestión de crisis.

Se parte de la idea de que las crisis –humeantes (predecibles, que se sabe que pueden llegar a producirse) o imprevistas– acechan a cualquier tipo de organización. En la gestión de la comunicación de las organizaciones es inevitable que aparezcan, entre otros, los imprevistos, los altercados, y, cómo no, también las crisis. De hecho, dando nombre a su libro de 1999, *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Del Pulgar Rodríguez citaba a Selznick diciendo que «ninguna organización subsiste en el vacío; ya sean organizaciones grandes o pequeñas, tienen que pagar algún precio por su actividad o incluso por su existencia».

Y esa es una de las cosas que hacen, entre otras, las redes sociales y el entorno *online*, ya desde sus inicios: hacer pagar a las organizaciones por estar ahí. Internet es un espacio comunicacional fácilmente inflamable y, en muchos casos, dejarse llevar por esa «flamabilidad» produce resultados adversos, sobre todo en cuanto a la comunicación de las organizaciones se refiere. Si una organización responde como un ente orgánico, es decir, responde a un estímulo desagradable con otro igual, podemos encontrarnos con lo que se denomina una *flamewar*; una guerra de llamaradas a las que tan aficionados son muchos usuarios y, sobre todo, las redes sociales, como campo específico de desarrollo, lugar en el que las organizaciones, lo quieran o no, tendrán que defenderse.

2. Del community manager al Chief Digital Officer (CDO)

El perfil del profesional que se dedica a la comunicación en entornos digitales ha evolucionado desde el proto modelo del *community manager*, por su propio nombre, gestor de comunidades, a los *social media strategist* o *social media manager* y, en algunos casos también la figura del CDO o *Chief Digital Officer*, cargo aparecido en 2011, en el nombramiento de Rachel Sterne para la ciudad de Nueva York en dependencia directa del alcalde Bloomberg. En teoría, su cometido, ya muy distinto del de un CM, es el de coordinación de comunicación digital entre los muchos departamentos municipales y hacerlos más accesibles.

Quizás las mayores diferencias entre perfiles es que el *community manager* realiza un trabajo de ejecución a corto plazo (publicación y gestión de mensajes, ejecución de estrategias) y el *social media manager*, igual que el CDO, crean estrategias a medio-largo plazo con una perspectiva comunicacional más marcada (Digitalist Hub, 2021).

Son muchos los mensajes y gestiones que un especialista tendrá que realizar en las redes sociales y otros entornos digitales en los que gestione la comunicación de la organización. Por lo tanto, tendrá que estar preparado para su confrontación y gestión efectiva.

Los entornos digitales se caracterizan, además, por una mayor velocidad de comunicación, un gran volumen de usuarios y una alta capacidad de viralización de los contenidos. Encontrar la respuesta adecuada, la solución idónea a una situación de crisis no es sencillo, máxime sin la preparación que requiere la comunicación de crisis en entornos digitales. Conociendo los modelos tradicionales de crisis se pueden aplicar al mundo corporativo *online*, pero siempre adaptándose y adecuándose a los entornos concretos. No es lo mismo plantear una defensa en una red social dada que realizar comunicados unilaterales a través de una sala de prensa virtual cerrada. Hay que examinar la relevancia y pertinencia de la comunicación de la plataforma y atenerse a algunos parámetros observados que son los que mejor resultado dan.

3. Taxonomía de las crisis

Existe una amplia variedad de crisis y, en consecuencia, diversas taxonomías. En la Tabla I se recogen las principales clasificaciones, realizadas por autores de referencia.

Tabla I. Taxonomía de las crisis.

Autor	Clasificación
Institute for Crisis Management	- Operativas - De gestión
Gottschalk	- Financieras - De imagen - Agentes Externos
Berge, Mayers y Holusha	- Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas
Berge	- Crónicas (no emergencias) - Agudas (emergencia)
Reinhardt	- Inmediata (emergencia) - En desarrollo (no emergencia)
Mitroff, Pauchnt, Shrivastava	- Técnico/Externa - Económico /Externa - Personal-social organizativa/Interna - Personal-social organizativa/Externa

Autor	Clasificación
Pauchant y Mitroff	- Ataques económicos/Externos - Ataques sobre la información/Externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas
González Herrero	- Evitables - No evitables (accidentes u operativas)

Fuente: Castillo Esparcia (2010: 207).

En cuanto a la aplicación de estos parámetros en el mundo de lo digital –un horizonte virtual en el que las empresas y todo tipo de organizaciones han visto el cambio de paradigma de la comunicación inmediata y bidireccional que suponen las redes sociales y todos los cambios derivados de los algoritmos de visibilidad– encontramos que se adapta la teoría de la *Social Media Crisis Communication* de Liu, Austin y Jin (2011), evolucionada de la teoría Situacional de Coombs (1995, 2007) y que, a su vez, recupera los preceptos iniciales de aquellos autores en la llamada *blog media crisis communication theory* (Jin y Liu, 2010; Liu, Austin y Jin, 2011).

4. Gestión de la comunicación de crisis

En este modelo propuesto para la incorporación de los *social media* a los procesos de crisis, ya sea ésta desatada en el entorno digital o no, el modelo establece que existen dos partes (Liu, Austin y Jin, 2011: 346):

- Primera parte: Cómo los recursos y la forma de la crisis informativa organizacional afectan a las organizaciones (determinando las opciones de respuesta; hereda parte del «matching» de la *Situation Crisis Communication Theory*).
- Segunda parte: Las estrategias recomendadas de respuesta a la crisis de *social media*.

Según Liu, Austin y Jin (2011) hay tres tipos de públicos:

- 1) Creadores influyentes de contenidos *social media*, ya sean individuos u organizaciones.
- 2) Seguidores *social media*, que son consumidores de la información producida por los creadores, relativa a la crisis.
- 3) Los *social media* inactivos, que consumen la información de los primeros de manera indirecta a través de medios *offline*, como el boca-oído de los segundos, incluyendo en esto a los medios de comunicación tradicionales, que son seguidores de los primeros y los segundos, a su vez.

Todo ello puesto en relación con el octógono continente de los cinco tipos de factores que afectan cómo las organizaciones se comunican antes, durante y después de las crisis, a saber: origen de la crisis, tipo, infraestructura, estrategia del mensaje y forma del mensaje. En un sistema tan interrelacionado, la fluctuación comunicativa podría determinar las estrategias a utilizar, siempre que el rastreo de la crisis y el «matching», que dijimos heredero del sistema de Coombs (1995), se realice de forma adecuada.

Unido a estos factores también debemos tener en cuenta la propia naturaleza de Internet en cuanto al recuerdo y el modelo de crisis. Si bien siempre se había considerado el modelo de la crisis como uno de tres (o más) etapas –en las que existe una fase pre-crisis-post–, se pueden establecer una serie de fases:

1. Fase preliminar. Cuando se empiezan a advertir señales que nos pueden llevar a la crisis. Lo deseable es que, prevenidos por estos síntomas, se empiecen a aplicar decisiones correctas, para subsanar cualquier posible acontecimiento que desencadene la crisis. Villafañe (1999) añade que «la mejor prevención es una imagen positiva».

2. Fase aguda. Aumenta la presión de los medios de comunicación, dando cobertura máxima al acontecimiento; la especulación puede llegar a distorsionar la información con consecuencias inesperadas y peligrosas para la imagen de la organización si alcanza demasiada cobertura, pues no hemos de olvidar que los rumores se extienden muy rápido y generalmente son de índole negativo.

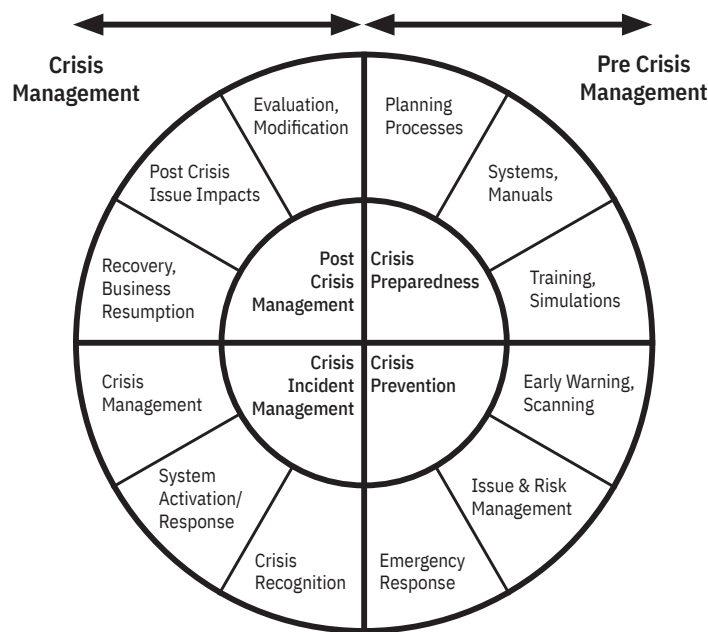
3. Fase crónica. Consecuencias a varios niveles derivados de la crisis: intervenciones externas (investigaciones), apertura de negociaciones, consecuencias jurídicas, etc.

4. Fase postraumática. Momento de reflexión y extracción de balances. Se toman las decisiones derivadas del efecto acción-reacción, tales como refuerzo de las medidas de seguridad, reestructuración interna.

Una crisis, en cualquiera de los casos, va a suponer estrés a la organización y puede llegar a tener graves consecuencias en la imagen que los públicos se hacen de la organización (Piñuel, 1997; Capriotti, 1999). En este sentido, la gestión de la comunicación es un excelente aliado para intentar evitar las consecuencias negativas de la crisis (Xifra, 2005).

En entornos digitales, Internet «jamás olvida», y el modelo de crisis toma matices de la *Teoría del Caos* y propone un modelo circular, en el que la post crisis se ensambla directamente con el *pre-crisis management*, cuya labor es anticipar y prepararse para posibles eventos de este tipo. Se puede apreciar su estructura en la Figura 1.

Figura 1. Círculo de planificación de la crisis.



Fuente: Jaques (2007).

Se puede estimar en este modelo, establecido por Jaques (2007), que las divisiones corresponden a distintos modelos de la planificación y trabajo de gestión comunicativa. El círculo se encuentra dividido por cuatro radios, que forman ángulos de noventa grados, en función de las distintas etapas.

- 1) Preparación de Crisis, subdividida a su vez en:
 - a) Procesos de planificación.
 - b) Elaboración de sistemas y manuales.
 - c) Entrenamientos y simulacros.
- 2) Prevención de Crisis, constituida por:
 - a) Alertas tempranas y monitorización del entorno.
 - b) La gestión de asuntos y riesgos potenciales.
 - c) Respuestas de emergencia.
- 3) Gestión de Crisis:
 - a) Reconocimiento de la crisis.
 - b) Sistemas de activación / respuesta.
 - c) Gestión de la crisis.
- 4) Gestión Poscrisis:
 - a) Reanudación y recuperación de negocio.
 - b) Análisis de impacto post crisis.
 - c) Evaluación y modificación.

Y, una vez concluido el proceso, se retoma de nuevo la actividad en el ciclo momento de planificación de procesos dentro de la Preparación de Crisis.

Es en este punto cuando debe darse un paso más para taxonomizar una serie de crisis que se pueden dar fácilmente en las redes sociales y los entornos de intercambio del Internet de las Cosas.

Crisis que, como todo evento más o menos catastrófico, puede provocar un daño reputacional masivo en la organización y ser germen de problemas futuros (sobre todo de acuerdo con lo expuesto en el modelo circular de Jaques).

5. Hostilidad

Otro campo interviniente en el factor desencadenante de las crisis es el detectado como hostilidad.

Así, exponemos que las crisis se pueden categorizar en función de la hostilidad mostrada en ellas, tomando esa hostilidad como un factor desencadenante, intencional y premeditado para afectar negativamente a la imagen de una organización, llamando la atención sobre ella (Castillo-Esparcia y Ponce, 2015: 67). Al hacerlo estamos dejando de lado las crisis accidentales, ya que el foco de atención está en aquellas acciones realizadas con propósito de atacar a la organización.

Esta hostilidad patente en muchas comunicaciones a través de los ámbitos online, e independientemente del lugar de su surgimiento, son los puntos clave que, por su diseminación y el factor de viralización, pueden desatar la crisis comunicacional.

5.1. ¿Cómo gestionar la hostilidad?

En la Tabla II se pueden ver los principales tipos de hostilidad: provocada, espontánea, derivada, resiliente y cruzada. La clasificación se hace según el seguimiento y gestión de la comunicación que se debe llevar a cabo en cada caso.

Tabla II. Tipos de hostilidad.

Tipos de hostilidad según su surgimiento	
Provocada	Respuesta a acción intencional por parte de la organización.
Espontánea	Fijación y llamada de atención por parte de un detractor aislado.
Derivada	Surgida durante el proceso de una crisis al estar en el punto de mira de los públicos.
Resiliente	Procedente del desenlace de una crisis ajena, afectando a la organización colateralmente.
Cruzada	Cuando se mezclan por un actor dos tipos distinto de objetos de hostilidad creando un tercero en síntesis que puede aunar los esfuerzos hostiles, incrementando los antagonistas.

Fuente: Castillo-Esparcia y Ponce (2015:67).

En los entornos digitales, además, debemos fijarnos en que se han generado algunos agentes comunicacionales especialmente enfocados en acciones de este tipo, así como en las personalidades intervinientes en las crisis.

Por un lado, podemos determinar que los agentes comunicacionales pueden ser:

- **Usuarios preocupados:** aquellos que se ven afectados por un hecho, decisión o acción de una organización.
- **Usuarios «eco»:** no se ven afectados directamente, pero empatizan y amplifican la información, hostil o no, a través de sus propios canales (compartiendo, haciendo retuit, repostando...).
- **Usuarios maliciosos:** son los que lanzan más información, no siempre verdadera y que, además, «rescatan» crisis anteriores del archivo histórico. Se diferencian de los *trolls* en que ellos no ocultan su identidad bajo el anonimato de las redes sociales.
- **Trolls:** entran en la conversación directamente a desinformar y añadir malestar en la conversación, sobre todo, por su propio comportamiento. Estos usuarios solo suman opiniones polémicas que siempre pueden acrecentar las corrientes más negativas. La mayor parte de las veces con falacias y desinformación, además de descalificativos (Castillos-Esparcia y Ponce, 2015: 74-76).
- **Bots:** en este caso no es un usuario sino, normalmente, un enjambre de programas que realizan una labor de difusión de noticias mediante perfiles falsos en las redes sociales, que se pueden alquilar, comprar o crear específicamente para aumentar el eco y dispersión, tanto de una crisis como de un mensaje determinado.
- **Profesionales maliciosos:** no debemos descartar el uso de profesionales de la comunicación con vocación mercenaria, independiente del mensaje, como se ha visto en muchos casos que han entrado a sueldo incluso de países (Pérez Colomé, 2020).

Estos tipos de usuarios son los que pueden intervenir en una crisis en entornos digitales. Entonces queda una labor extensa de identificación de los mismos y de disposición de un modelo de actuación que permita, tras una identificación concreta, poder responder adecuadamente.

6. Tips a tener en cuenta en la gestión de crisis digitales

Una organización dada siempre va a tener un horizonte de actuación de 30-3, es decir, ante una comunicación potencialmente negativa debe lanzar una primera respuesta en menos de treinta minutos (una eternidad, en términos de redes sociales); y un máximo de tres horas para preparar un comunica-

do efectivo, que lleve a la contestación definitiva y al comienzo de la gestión efectiva de la propia crisis en el horizonte digital.

Todo lo anteriormente expuesto, ayuda a establecer una serie de parámetros y comportamientos, de líneas maestras de actuación, en la comunicación de crisis en entornos digitales, basados tanto en la experiencia profesional como en los estudios académicos, que son los que aportan el marco óptimo de comportamiento de dicha experiencia en un círculo de retroalimentación y aprendizaje ideal.

Por lo tanto, a la hora de confrontar una situación de crisis en entornos digitales, se deben tener en cuenta varios parámetros de actuación. En primer lugar, se tienen que identificar a los públicos involucrados, las informaciones lanzadas, la veracidad de las mismas, elaborar una respuesta adecuada y llevarse la respuesta siempre al ámbito privado, después de la respuesta oficial, que debe constar tanto en redes sociales como en el espacio más corporativo de información, normalmente el sitio web. Estos serán los pasos que una organización que tenga una situación de crisis debe seguir.

El público interviniente nos dirá quién está reproduciendo esa información, si es una acusación, una información de desacuerdo por algún aspecto relativo al servicio, producto o sobre la conducta de la marca. Si detectáramos que los usuarios intervinientes son público objetivo e identificado de la organización, sabremos que es un problema legítimo. Si, por el contrario, fueran *trolls* o maliciosos, se sabrá que, aunque puede haber una causa legítima subyacente, el problema comunicativo está magnificado y posiblemente dirigido hacia algún aspecto negativo. Siempre habrá que preguntarse, en este punto, «¿quién sale ganando con esta crisis?».

Informaciones lanzadas, que deberán ser examinadas, contrastadas con la organización lo más rápido posible, para elaborar una respuesta. Si se refiere a un caso anterior (recordemos el modelo cíclico de Jaques, que aquí encuentra siempre su valor), reiteraremos las respuestas dadas con anterioridad, limitándonos a revisarlas para actualizarlas, si fuera el caso. Si la información es nueva, se elaborará un mensaje de respuesta.

El mensaje de respuesta será siempre estructurado. Primero se colgará en la zona de respuesta oficial –generalmente la web o el blog de la organización– una *landing page* específica con formulario, si fuera el caso de necesitar respuesta los afectados; o un subespacio dentro de la web para dar respuesta específica en una sección. Este tiene un funcionamiento idéntico al de un *dark site* parcial.

Llevar la respuesta al ámbito privado, para que las respuestas sean lo más personales posibles y su resolución quede entre los usuarios afectados (los que de verdad importan) y la organización. A esto se puede acompañar una serie de respuestas estandarizadas en redes que insten al envío de privados. Ahí se podrá cribar el tipo de usuario y «calmar las aguas comunicacionales» mediante una gestión adecuada de ese tipo de mensaje.

Referencias bibliográficas

- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Ariel.
- Castillo-Esparcia, A. (2010): *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Castillo-Esparcia, A. y G. Ponce, D. (2015): *Comunicación de Crisis 2.0*. Madrid: Editorial Fragua.
- Castillo-Esparcia, A.; Moreno, A. y Capriotti-Peri, P. (2020): «Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del COVID-19». *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. X (19): 01-06. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-01-01-06>
- Coombs, W. T. (1995): «Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis response strategies». *Management Communication Quarterly*, 8: 447-476.
- Coombs, W. T. (2007): *Crisis management and communications*. Institute of Public Relations (en línea). Recuperado de: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/> (último acceso el 1 de noviembre 2020).
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Digitalist Hub (2021): *Chief Digital Officer: un paso más allá del Community Manager*, (en línea). Recuperado de: <https://digitalisthub.com/chief-digital-officer-un-paso-mas-alla-del-community-manager/> (último acceso el 27 de julio de 2021).
- Jaques, T. (2007): «Issue management and crisis management: an integrated non-linear, relational construct». *Public Relations Review*, 33: 147-157.
- Jin, Y. y Liu, B.F. (2010): «The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs». *Journal of Public Relations Research*, 22(4): 429-455.
- Liu, B.F.; Austin, L. y Jin, Y. (2011): «How publics respond to crisis communications strategies: The interplay of information form and source». *Public Relations Review*, 37: 345-353.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pérez Colomé, J. (2020, 13 de marzo): «Rusia subcontrata una granja de trols en Ghana para influir en Estados Unidos». El País. <https://elpais.com/tecnologia/2020-03-13/rusia-subcontrata-una-granja-de-trols-en-ghana-para-influir-en-estados-unidos.html>
- Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993): *La Dirección de Comunicación: prácticas profesionales: diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.
- Xifra, J. (2005): «Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la gestión de conflictos potenciales». En A. Castillo-Esparcia (coord.): *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar, pp. 215-243.