



Comunicación de
Crisis Online



ÍNDICE

Presentación	4
1. La importancia de la monitorización para la detección temprana de las crisis	6
2. Identificación: ¡Alerta roja, estamos en crisis <i>online</i> !	8
3. Pautas generales para la gestión de crisis <i>online</i>	13
4. Normas de actuación específicas: frente a trolls, perfiles falsos y hackers	3
5. Formación para la gestión de crisis <i>online</i>	6
6. Prevención y manual de crisis en <i>social media</i>	10
7. Comunicación Interna en la gestión de crisis online	14
8. Cuatro casos, cuatro respuestas.....	18
Índice de Autores.....	22





Presentación

Las redes sociales han cambiado radicalmente el paisaje comunicativo. La mayor interactividad, la personalización, la instantaneidad, la rapidez de propagación del mensaje, la viralidad, la durabilidad de los mensajes, la multiplicidad de actores y otro tipo de características inherentes a estas herramientas han creado un nuevo espacio comunicativo en el que ya no son válidas premisas anteriores.

La gestión de una crisis en las redes sociales ha de acomodarse, por tanto, a estos nuevos condicionantes: la rapidez en la reacción, la adecuación del mensaje al interlocutor o interlocutores, la transparencia o el diálogo constante en vez de la primacía del mensaje unidireccional y la actitud permanente de escucha.

Por otra parte, ninguna crisis es igual ni evoluciona de la misma forma. Hay crisis que generan un ruido inicial que se va apagando paulatinamente y otras que pasan de una situación inicial de conflicto moderado, a una situación de alarma generalizada con fuertes consecuencias para la imagen y reputación de la Compañía.

De ahí que el primer paso para una correcta gestión de una crisis *online* sea la evaluación de su naturaleza. Es preciso calibrar su impacto, identificar los focos, la relevancia del agente o de los agentes que la desencadenan y su capacidad de influencia. Hay que determinar si la crisis responde a un rumor, a una acusación fundada, a una reclamación o queja y establecer su potencial de amenaza para la reputación o imagen de la Compañía.





Además, la improvisación nunca ha sido una buena estrategia en materia de comunicación y menos aún en la comunicación de crisis. Contar con un manual para situaciones de crisis es una práctica habitual en la mayor parte de las grandes empresas. En [Estudio de Comunicación](#) hemos trabajado en el diseño y redacción de este tipo de manuales para un nutrido grupo de compañías nacionales e internacionales de prácticamente todos los sectores de actividad.

Afrontar una situación de crisis es siempre una tarea ardua y nada gratificante, y si además se ha de hacer buscando soluciones (de comunicación) sobre la marcha, el proceso se puede tornar extenuante y, a lo peor, muy poco eficaz.

En [Estudio de Comunicación](#) mantenemos que la Comunicación es un TODO en el que se integra tanto la comunicación *offline* como la *online*, y, de acuerdo con esto, no tendría mucho sentido estar preparados para una crisis *offline* y no estarlo para una crisis *online*.





1. La importancia de la monitorización para la detección temprana de las crisis

La multiplicación de las fórmulas de interacción público-empresa y de los canales de generación y distribución de contenidos han hecho que la monitorización se convierta en un elemento fundamental para cualquier marca. **¿Para qué es útil la monitorización?** :

- Para el [análisis de la competencia](#) o procesos de *benchmarking*
- Para analizar los contenidos más compartidos por tu audiencia
- Para [identificar y seguir los influencers clave de tu marca](#)
- Para el seguimiento de tus menciones en Medios y redes sociales
- Para el [seguimiento de eventos](#) propios y externos
- Como herramienta de prospección

Y entre las muchas ideas para utilizar la monitorización, obviamente la que es probablemente la más importante para la reputación de una empresa es la que nos permite **detectar de forma temprana las crisis de reputación online**.

La llamada “democratización de la información” ha supuesto una oportunidad para muchas empresas, ahora capaces de comunicar a través de sus propios canales, que llegan directamente a su público objetivo. Sin embargo, también ha obligado a las compañías a ser más transparentes en todos sus procesos.

Cualquiera puede hoy en día hablar públicamente sobre nuestra marca, nuestros directivos, empleados, productos o, incluso, nuestros servicios de atención al cliente... Y pueden hacerlo para bien o para mal. ¿De qué depende? Básicamente de nuestra actitud como compañía. Más que nunca **debemos buscar alcanzar la excelencia de nuestros productos y servicios**, de nuestros empleados, de nuestros directivos... Este es un proceso positivo porque implica una optimización de las empresas y, por lo tanto, de los servicios que ofrecen a sus clientes.

Sin embargo, en medio de esos procesos de optimización siempre pueden surgir tropiezos, errores o malentendidos, capaces de generar una crisis de reputación *online*. Pues bien, para detectar y prevenir estas crisis, **la monitorización juega un papel crucial**.





Es esencial mantener diariamente un seguimiento de todo lo que se diga sobre tu marca, tus productos, servicios, directivos o actividades (eventos por ejemplo) y disponer de dispositivos de alertas. No únicamente en los Medios de comunicación, sino también en blogs, redes sociales, foros, etc.

Recordemos la “casi” crisis de Boeing que fue desencadenada a raíz de una mala respuesta de alguien de la compañía y un posterior post de blog:

Harry Winsor era un niño de 8 años loco por los aviones que un día decide escribir a Boeing proponiendo un nuevo modelo de avión para apagar incendios. Alguien desde Boeing dio respuesta a este mensaje sin tomar en cuenta que se dirigía a un niño de 8 años, a lo que el padre del menor respondió con un post en su blog exponiendo la respuesta de la compañía aeronáutica.

¿Qué hubiera ocurrido si Boeing no se hubiera percatado de este post de blog? Probablemente un aluvión de críticas en redes sociales hubieran sacudido a la marca tal y como ha ocurrido en otros casos como el de Air Europa, Ryanair, etc. El caso es que **la empresa sí que monitorizaba todas sus menciones online** y por lo tanto, pudo responder a la crítica de forma rápida y eficaz. Su director de comunicación Todd Blecher, decidió entonces dejar un comentario en el blog del padre de Harry pidiendo disculpas e invitando a padre e hijo a un tour por Boeing.

Posteriormente Todd Blecher contactó con The New York Times para publicar un mensaje: *“We’re expert at airplanes but novices in social media. We’re learning as we go”* (“Somos expertos en aviones, pero novatos en redes sociales. Estamos aprendiendo cómo hacerlo”). Una respuesta humilde y sincera que fue bien recibida tanto por la familia del niño, como por la comunidad *online*...

En conclusión, en la Red todos estamos expuestos pero **la clave está en saber escuchar**. La pócima mágica no reside en la suerte ni en el azar, sino en la combinación de un [buen plan de monitorización](#) y la eficacia de un equipo de comunicación experto.





2. Identificación: ¡Alerta roja, estamos en crisis *online*!

La reputación corporativa es un factor estratégico para la consecución de los objetivos empresariales y quienes nos dedicamos profesionalmente a la comunicación sabemos qué difícil es consolidarla y qué fácil puede resultar menoscabarla. Si a ese hecho probado le añadimos la variable online podemos afirmar sin reservas que la volatilidad de la reputación de la Compañía se multiplica exponencialmente porque la rapidez, la inmediatez y la accesibilidad de internet hacen que hoy la imagen corporativa pueda ser aún mucho más vulnerable. En redes y medios sociales la frontera entre información y opinión es difusa y lo único que queda meridianamente claro es que un cliente satisfecho se lo cuenta a otros tres, pero uno insatisfecho lo hace a 3.000 o lo que es lo mismo: si en el mundo analógico el cliente ya era el rey, en las redes sociales es el emperador.

Imaginemos al director de comunicación de un grupo hotelero. Tras muchos debates internos ha conseguido convencer al equipo directivo de la necesidad de tener presencia activa en redes sociales y aunque con no pocas reticencias por parte de dicho equipo, alimenta desde hace relativamente poco tiempo un perfil corporativo en Twitter. La inexperiencia y la falta de conocimiento en un terreno pantanoso a la par que novedoso como es el entorno online pueden llevar a nuestro director imaginario a vivir innecesariamente angustiado. Cada vez que se separe del Smartphone, la Tablet o la pantalla del ordenador y pierda de vista la herramienta de monitorización elegida para analizar el ‘ruido’ su nerviosismo irá en aumento. Sentirá temor a ser penalizado por los clientes a través de tribunales tan implacables y efectivos como Trivago, Tripadvisor o cualquier otra página donde los consumidores comparten sus experiencias y dejan su opinión. No es necesario vivir permanentemente bajo ese miedo.

Por eso en esta reflexión abordaremos el asunto de la identificación de la crisis *online* y las matrices para determinar si estamos o no en “alerta roja”.

Cómo identificar una crisis *online*

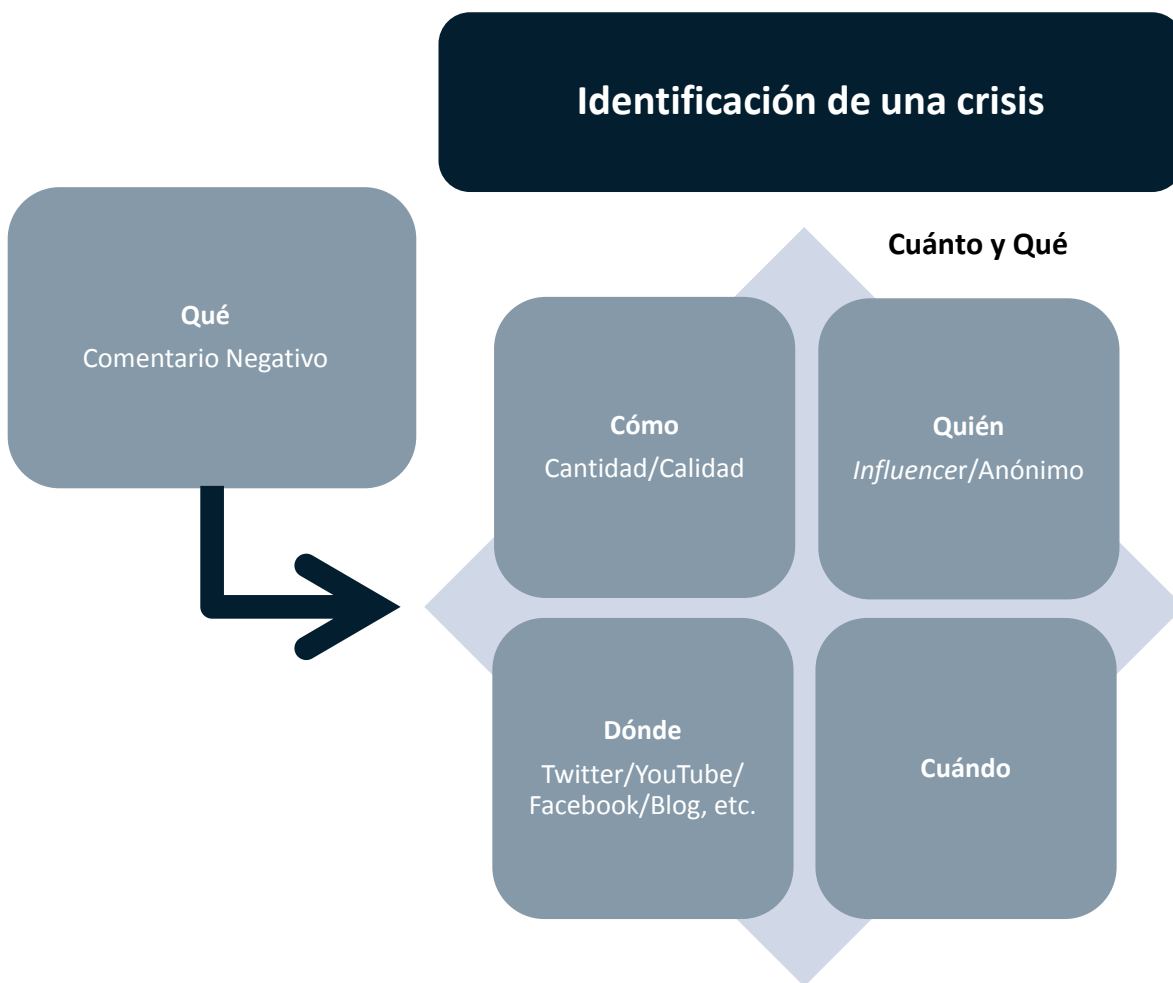
Lo primero que debemos tener en cuenta a la hora de plantearnos si estamos o no ante una crisis de reputación *online* es que, más allá de los ingredientes online, en su





esencia no será diferente de una crisis de reputación tradicional y debemos, por lo tanto, estudiar los síntomas con idéntica lógica. De la misma manera que una noticia negativa publicada sobre nuestra Compañía no tiene por qué ser el fin del mundo, un comentario adverso en las redes sociales tampoco tiene por qué desencadenar irremisiblemente una crisis *online*.

Hagamos uso de la gramática y de los pronombres relativos para establecer los indicadores o matrices que nos pueden servir para identificar una crisis *online*:





Tal y como sugiere Catalina Pons en su blog The Brand Reputation Stop en su artículo “Enfrentarse a una crisis *online*, sin ahogarse”, algunas críticas negativas, si no atacan frontalmente las bases de la reputación corporativa, “*pueden contribuir a la fundamental idea de transparencia del perfil online (este es el caso, por ejemplo, de los hoteles o restaurantes)*”.

Por ejemplo, varios comentarios negativos sobre aspectos como lo pronto que cierran el comedor del desayuno en un hotel o la aspereza de sus toallas de piscina, publicados en alguna de las páginas que consultan los consumidores a la hora de elegir hotel, contribuirían a incrementar la sensación de credibilidad y normalidad del conjunto de valoraciones sobre el servicio de dicho hotel. Por el contrario, comentarios únicamente positivos podrían suscitar la suspicacia de los clientes potenciales ya que, en buena lógica, no todas las valoraciones pueden ser buenas.

Sin embargo, podríamos entender como ataque frontal a los pilares reputacionales, por ejemplo, un único comentario de un usuario que afirmara haber visto desde su mesa, mientras desayunaba, un roedor en la cocina del hotel y que asegurara que eso le había hecho abandonar el hotel al que no pensaba volver nunca más. Algo así sería potencialmente motivo suficiente para poner en serios aprietos a nuestro director de comunicación imaginario. Es más, en el caso de que el asunto llegara a expandirse en las redes y en los medios, incluso su departamento de relaciones con inversores podría verse preocupado si el precio de la acción se resintiera, así como al departamento comercial encargado de negociar con las turoperadoras, etc.

Por lo tanto, a la hora de identificar la crisis tenemos que ponderar el aspecto cualitativo de cada comentario, su potencial lesivo. Igualmente, la cantidad es importante. Ya que si bien un solo comentario sobre la hora de cierre del comedor no es un quebradero de cabeza, un aluvión de comentarios negativos sobre un mismo tema se puede convertir en un motivo de seria preocupación.

Quién

Nunca será lo mismo la crítica negativa de un anónimo cliente del hotel, que la firmada por un actor famoso, un líder de opinión o un [*influencer*](#) con miles de seguidores en Twitter. La capacidad de amplificación del mensaje de estos últimos hace que sus opiniones negativas resulten mucho más dañinas. Tampoco va a afectarnos de la misma manera si la crítica negativa procede de un autor de la guía Lonely Planet, que





si es publicada por un usuario de dicha guía que quiere compartir con el mundo su experiencia. En definitiva, el quién se convierte en un factor cualitativo de la máxima importancia que determinará también el potencial de que un comentario se convierta o no en un serio problema.

Dónde y Cuándo

Si el comentario del roedor en la cocina del hotel se publica en Twitter, pese a los nefastos augurios que nos planteemos al respecto y el inevitable riesgo de contagio, el asunto siempre será mucho más fácil de manejar que si el canal elegido para comunicar tan desafortunado incidente es YouTube y en el video colgado en dicho canal aparece, para más INRI, claramente identificable el logo de nuestro hotel.

El alcance del daño también variará en función de si el vídeo se subió y es imposible retirarlo o si solamente estuvo accesible un día y luego desapareció. También será decisivo el contexto en el que aparezca, pues, si lo hace en una sección de desastres hoteleros su repercusión negativa será infinitamente mayor que si, por ejemplo, aparece al hacer una búsqueda del lugar en el que queremos pasar las vacaciones y nos ofrece opciones de hoteles y primero encontramos un positivo video promocional del hotel y luego nuestra lamentable historia del roedor y a continuación un tercer vídeo en el que otro líder de opinión canta las alabanzas del establecimiento y su magnífica experiencia en el mismo.

De estas consideraciones debemos extraer varias conclusiones: La primera es la necesidad de **herramientas de monitorización** que nos permitan detectar potenciales situaciones de crisis de forma temprana. Además, una vez detectadas, tendremos que analizar claramente los riesgos

La segunda es que los comentarios negativos, por insignificantes que nos puedan parecer siempre deberán ser **analizados con rigor** y, para ello, hay que contar con un profesional que disponga de la formación suficiente como para saber **evaluar el nivel de alerta** al que nos enfrentamos.

Y, finalmente, debemos tener presente que del mismo modo que una información negativa publicada sobre nuestra compañía en la edición impresa de un gran rotativo no nos dejaría indiferentes, al igual que un incendio no se apaga por sí mismo y hay





que poner los medios necesarios para controlarlo, sofocarlo y extinguirlo con la mayor rapidez posible, no podemos dejar al azar o refugiarnos en un “ya se pasará” ante la gestión de una crisis *online* que afecte a la reputación.





3. Pautas generales para la gestión de crisis *online*

Partiendo de los resultados de esta primera evaluación, debemos contrastarlos con el manual de crisis en redes sociales o protocolos de actuación de que disponga la Empresa para diseñar el plan específico ante el conflicto. Esta adecuación de las pautas preprogramadas de actuación a la realidad de la crisis permitirá priorizar y decidir las acciones necesarias y adecuar los mensajes a las críticas o acusaciones.

Como en una crisis *offline*, el Comité de Crisis es esencial. Deberá integrar en primera instancia al Director de Comunicación, *Community Manager*, Asesor jurídico, Responsable de Recursos Humanos, y, dependiendo de la naturaleza o calado de la crisis, al Director Comercial o Financiero, y a otros departamentos involucrados. En ocasiones, el conflicto puede adquirir dimensiones tales que exija la difusión inmediata de un video-comunicado, una carta o un mensaje específico en una red social del primer ejecutivo de la Empresa.

El Comité de Crisis será básico para recabar la información precisa y, sobre todo, para definir los mensajes y concertar las acciones precisas para gestionar el conflicto.

La monitorización continua de las redes sociales determinará también la calibración de la respuesta y la evolución del conflicto. Por eso, en una emergencia o situación de crisis, el monitoreo ha de ser constante, con informes periódicos más frecuentes.

Las métricas constituyen una herramienta básica. Nos darán la medida del impacto que están teniendo los comentarios negativos sobre la compañía, su durabilidad y réplica por otras personas y la repercusión que está teniendo, si es que la hay, en los Medios de Comunicación.

Es fundamental, también, evitar que la propia reacción de la Compañía magnifique la crisis. Los mensajes transmitidos han de ser creíbles, veraces, deben mostrar preocupación y empatía. Si la crisis tiene que ver con un producto o servicio, es preciso manifestar desde el primer momento la voluntad de poner freno o evitar el problema y tratar de vencer la desconfianza que un mal funcionamiento ha podido generar en los clientes o consumidores.

El tono del o de los mensajes es también fundamental. En numerosas ocasiones, la arrogancia o condescendencia de muchas compañías al contestar a las críticas en redes sociales actúa como la yesca y propaga un incendio que hasta el momento estaba





bastante contenido. La humildad, la empatía y la disculpa, si así fuera preciso, son fundamentales.

Las respuestas, en muchos de los casos y siempre que sea posible, han de ser personalizadas. Un fallo en un producto o un servicio puede generar un aluvión de comentarios negativos de clientes en las redes sociales. Cada cliente es un mundo y es necesario destinar los recursos precisos para que cada comentario, cada crítica reciba una respuesta concreta, que el destinatario del mensaje sepa que la Compañía se está comunicando con él, una persona con nombre y apellidos cuya confianza en la Empresa o en sus productos se ha visto defraudada.

Toda la información que se difunda ha de ser coherente, sin fisuras o contradicciones y, por supuesto, sin falsedades. Será responsabilidad del equipo de comunicación adaptar los mensajes a los diferentes canales, con el fin de que la información de la nota de prensa se sintetice cabalmente en los 140 caracteres de los mensajes de Twitter o en el formato de cualquier red específica.

Durante la crisis habrá que suspender los mensajes comerciales preprogramados en redes sociales como Twitter o Facebook, ya que interferirán con las informaciones relativas al conflicto, al generar una distorsión comunicativa nada deseable. La audiencia no entenderá que en medio de una crisis generada –por ejemplo– por la adulteración de un producto alimentario, la Compañía continúe emitiendo mensajes promocionales.

También resultará importante elegir bien los canales en los que vamos a transmitir los mensajes. Si la crisis se está produciendo en una red en concreto resultará más eficaz comunicar con sus usuarios usando ese mismo canal, con independencia de que nos apoyemos también en otros.

Parte importante del plan serán las acciones de comunicación con los *stakeholders* de la compañía y con los *influencers*, que deberán recibir desde el primer momento información constante sobre el conflicto y su evolución. El trabajo previo que haya hecho antes la Compañía, en la elaboración del mapa de *influencers* y en la comunicación periódica con ellos será fundamental para que cuando se desate una situación de emergencia, se pueda recurrir a ellos a fin de que reciban personalmente la versión y los mensajes corporativos.





La creación de un espacio específico en la página web, en donde se aluda a la crisis y se ofrezca la versión de la Compañía, con información permanente actualizada, es una herramienta básica para comunicarse con los *stakeholders* si la crisis rebasa los límites de un conflicto moderado o limitado.

Entre los *stakeholders* ocupa un lugar preferente el público interno. Como en las crisis *offline*, la comunicación interna es primordial. Los empleados son los mejores portavoces en su entorno, su cercanía a la compañía los convierte en comunicadores creíbles. Han de estar informados desde el primer momento y recibir los mensajes y argumentos, y conocer lo que está haciendo la empresa en la que trabajan para afrontar una situación que también a ellos les afecta.

En resumen, la correcta gestión de una crisis en redes sociales requiere: evaluar las amenazas, priorizar y decidir las acciones necesarias. La rapidez es esencial, la transparencia y coherencia en los mensajes imprescindible y la escucha activa forzosa.

Hay que tener también en cuenta que la comunicación de crisis no finaliza con la resolución del conflicto. Una vez concluido éste es preciso seguir informando y dialogando con los *influencers* y con los clientes o personas que se hayan significado en la crisis. Hay que contarles las medidas que la Empresa va a adoptar para evitar que la situación se vuelva a repetir, informarles de su implementación y seguir generando un diálogo que evidencie la implicación y compromiso de la Compañía.





ESCUCHA ACTIVA/ MONOTORIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN

GESTIÓN

Protocolo de Actuación /
Manual de crisis

- Redes Sociales
- Blogs
- Medios Digitales

Qué
Comentario
Negativo

Cómo
Cantidad/Calidad

Quién
Influencer/Anónimo

Dónde
Twitter/YouTube/
Facebook/Blog, etc.

Cuándo

Constitución de Comité de Crisis

Monitorización y escucha activa constante

Evaluación de la situación

Priorización de las acciones

Diálogo con Stakeholders e *Influencers*

Resolución del conflicto

+ Diálogo con Stakeholders e *Influencers*





A modo de guía de buenas prácticas, The Arthur W. Page Society, una organización de profesionales del mundo de la comunicación ha recogido los principios que deberían guiar la actuación de los responsables de comunicación y que resume lo expuesto anteriormente:

1. Decir la verdad;
2. Demostrar con hechos;
3. Escuchar a los consumidores;
4. Gestionar el futuro;
5. Exponer el verdadero carácter de la Compañía a través de su propia gente;
6. Mantener la calma, la paciencia y el buen humor.





4. Normas de actuación específicas: frente a trolls, perfiles falsos y hackers

Como hemos señalado con anterioridad, en el origen de muchas crisis se encuentra un ataque que pone en riesgo la reputación de la marca o la compañía. El inicio de estas situaciones suele encontrarse, en la mayoría de los casos, en las críticas y comentarios negativos que los usuarios hacen de la marca o de un producto y que, de forma aislada y bien gestionada, pueden no suponer un riesgo sino una oportunidad de fidelizar a un consumidor y de mejorar nuestra reputación dando muestra de un servicio de atención al cliente eficiente y personalizado.

Una de las situaciones más difíciles de gestionar para un *Community Manager* es la de los usuarios “díscolos” que de forma un tanto agresiva intervienen en los foros y perfiles de la marca con el único y simple propósito de crear discordia y criticar el todo por el todo, incluso mediante insultos directos.

[Estos usuarios son considerados trolls](#) y en su faceta más simple, la de la descalificación directa, resultan fácilmente identificables. La forma de proceder con estos usuarios se sale de las pautas a seguir en caso de un crisis reputacional *online*. La norma general en estos casos es simple: no alimentar al *troll* y, para ello, no hacer caso a sus provocaciones.

Suele ser la propia comunidad y el resto de usuarios los que, cansados de sus provocaciones y sus insultos, terminan por echar al *troll*. De no ser así, siempre se le puede bloquear si su actividad incurre en descalificaciones, insultos y otro tipo de conductas inapropiadas.

Sin embargo, no todos los *trolls* son, a priori, tan fáciles de identificar. Los hay más sutiles y son éstos los que van a traer de cabeza aun *Community Manager*. En este caso es necesario saber si se trata de un solo individuo con una cuenta identificable o si nos encontramos [varios usuarios falsos \(bots\)](#) manejados en la sombra por un colectivo o un usuario con intereses ocultos.

En estos casos, la paciencia se convierte en la mejor virtud. Será necesario monitorizar constantemente sus movimientos, su contenido y contrarrestar sus ataques, simplemente con hechos y verdades, sin entrar en la provocación. En este caso, la





estrategia a seguir es muy similar a la guerra de guerrillas: acciones concretas, eficientes y certeras.

Pero, sobre todo, no hay que entrar en su juego. Además, siempre hay que tener presente que lo que es ilegal en el mundo *offline*, también lo es en el de Internet. La legislación actual condena las injurias, también en los *social media*. Así lo ponen de manifiesto las últimas sentencias condenatorias contra usuarios de internet por insultos y descalificaciones, tanto en las redes sociales como en comentarios en medios digitales.

Un ejemplo es el de un internauta condenado por el Juzgado de lo Penal número 1 de Badajoz que insultó al presidente de Extremadura, José Antonio Monago, en un foro. En este caso, el usuario fue condenado a pagar una multa de 2.555 euros (doce meses a razón de 7 euros al día) y a una indemnización por daños morales de otros 2.500 euros al considerarse un delito de injurias con publicidad, ya que, según la sentencia, los términos que empleó el internauta exlimitaban su libertad de expresión.

Otro caso recogido por los Medios de Comunicación fue el de un joven condenado por delito de injurias a la delegada del Gobierno en Madrid, Cristina Cifuentes, a través de las redes sociales, en concreto Twitter. En este caso, las partes llegaron a un acuerdo y no hubo sentencia pero, según publicó [Europa Press](#), el joven tuvo que pagar una multa de 300 euros y una indemnización por injurias de 1.000 euros, además de pedir perdón y dar a conocer en todos sus perfiles el resultado de este acuerdo.

Monitorización constante y análisis cualitativo.

No todos los usuarios “nacen” *trolls*, algunos se hacen. Por ello, es básico analizar los comentarios, ver si los ataques provienen de un cliente insatisfecho o si son comentarios o tuits absurdos fruto de un robot que nos ha atacado la cuenta.

Para prevenir el ataque de un *troll*, lo mejor es analizar de forma cualitativa a nuestros seguidores y el contenido de sus comentarios y tuits. Es en esta fase en la que podemos hacer de una debilidad una fortaleza y prevenir que un cliente insatisfecho llegue a ser un *troll*.





Si detectamos la aparición de un *troll* en su plena naturaleza, es necesario ser conscientes de que su objetivo es el ataque por el ataque y causar el máximo daño. No le va importar si lo que dice es cierto o no, ni tampoco pondrá atención en las formas.

Si resulta ser un cliente o consumidor insatisfecho, en primer lugar hay que intentar dialogar con él, ver la raíz del problema y ponerle solución, siguiendo las pautas generales descritas con anterioridad.

Si las críticas provienen de un usuario anónimo, hay que intentar que éste se identifique ya que la mayoría de estos se escudan en el anonimato. Por ello, una forma de prevenir la aparición de *trolls* es introducir mecanismos para que los usuarios que participan en nuestros foros, comunidades o en las campañas social media que pongamos en marcha sean usuarios reales, digamos que “con nombre y apellidos”, que se han tenido que registrar.

Otra forma de contrarrestar la actividad de los *trolls* es basar nuestra estrategia en una comunicación directa, con contenido de calidad, que construya marca y fidelice a los [e-influencers](#).





5. Formación para la gestión de crisis *online*

Durante los últimos años, el crecimiento del entorno digital ha cambiado la manera en la que nos comunicamos. El avance de las redes y medios sociales se ha vuelto imparable, y ha abierto nuevas vías directas de comunicación que bien utilizadas pueden suponer un importante valor para las marcas, pero también una vía de entrada para potenciales situaciones de crisis.

La decisión de una compañía de adaptarse al mundo de los *social media*, debe tomarse de forma responsable, analizando las posibilidades y también las amenazas y estableciendo los mecanismos para afrontar estas posibles dificultades. Informar, escuchar y dar respuesta a todos nuestros públicos en tiempo real nos ayudará a crecer en el mundo online, pero también nos hará vulnerables a opiniones bien o mal intencionadas.

Tal y como nos decían cuando éramos pequeños y enfrentábamos nuevos retos “nadie ha nacido sabiendo” y en el mundo *online* pasa lo mismo. Antes de lanzarnos al ruedo debemos aprender unas nociones de cómo comportarnos, debemos saber cuáles son las reglas a seguir porque Internet no es una “ciudad sin ley” y los errores también pasan factura.

La afirmación de que todos los empleados de una compañía son potenciales portavoces de la misma nunca fue más cierta. Si hasta la irrupción de los *social media* hacer públicas nuestras opiniones como empleados tenía ciertas dificultades y restricciones, ahora no hay ninguna. Cualquiera puede tener unas cuentas en redes sociales o su propio blog en el que expresar libremente su opinión sobre la empresa para la que trabaja.

Las empresas deberían tener muy presente lo anterior, quieran ellas o no, sus empleados pueden hablar de ellas en el sentido que deseen. Visto así, ¿no sería más conveniente dar a los empleados la información, las herramientas y formación precisas para que si tienen que hablar de su empresa lo hagan de forma positiva que enfrentarnos a un grupo de empleados mal informados que puedan difundir informaciones erróneas?

Generar conversación con los empleados forma parte de la web online, y mostrarles cuáles son las normas de la organización es responsabilidad de la propia empresa. Al





hablar de normas puede que haya quien piense en control o fiscalización de la información, cuando en realidad se trata de dotar a los empleados de herramientas que les permitan expresar sus opiniones dentro de la corrección y, también, por qué no decirlo, dentro de la legalidad vigente. No olvidemos que la ley se debe cumplir tanto en el mundo *offline* como en el mundo *online*.

Los manuales de estilo y políticas online son el garante de que los empleados contarán con la formación e información necesaria para una correcta gestión de su propia marca personal. Este tipo de documentos son guías con las que se hace partícipe a toda la organización de la actividad empresarial en redes guardando un estilo común y entendiendo que en estos canales, todos y cada uno de nosotros actuamos como embajadores y portavoces de nuestra marca.

El manual de estilo ha de actuar como hoja de ruta de la actividad de la empresa y sus empleados en las redes y medios sociales, con el objetivo de lograr una presencia homogénea en el mundo online. En este manual se fija también la línea editorial y se sientan las bases de cómo debe ser nuestro código de conducta en redes y medios sociales.

Estas reglas aplican para todos, empleados y directivos, incluidos los portavoces de las Compañía. En España, entre las empresa del Ibex 35, y de acuerdo con el estudio realizado recientemente por [Estudio de Comunicación](#) en colaboración con el diario El País, los porcentajes de presencia de los primeros ejecutivos en Redes Sociales son bajísimos: un 14,1% tiene perfil de LinkedIn, un 6,3% en Twitter y un 3,1% en Facebook. Y sólo un 1,5% de ellos están en las tres redes sociales mencionadas. Una presencia muy baja, aunque va creciendo lentamente.

El Portavoz tiene un papel protagonista en la comunicación de cualquier empresa. Él es el que humaniza y personaliza el mensaje de la marca y, por tanto, hoy igual que siempre, su papel es importantísimo. Y los portavoces lo son por cualquier canal, por supuesto también en la web. Aunque eso sí, no conviene confundir su papel con el de *Community Manager*.

Los portavoces tienen que estar preparados para defender a la organización en caso de crisis, de ese mismo modo, los portavoces *online*, deben de estar familiarizados con el manual de crisis y entrenados para enfrentarse a la tensión de los momentos de urgencia.





Es recomendable poner en práctica el manual mediante simulaciones una vez al año y siempre que el equipo cambie, ya que este documento no será de verdadera utilidad si las personas que han de utilizarlo no se encuentran familiarizadas y cómodas con él. Esta es la manera de estar siempre preparados para [cualquier crisis en social media](#).

El *Community Manager* diremos que, a grandes rasgos, es un interlocutor con la Comunidad. Su responsabilidad es la de gestionar la presencia en medios y redes sociales de la empresa: escuchando, y siendo la voz de la compañía ante la comunidad.

Pero, no es el *Community Manager* quien define las estrategias ni marca los objetivos, estas funciones las desarrolla el Director de Comunicación bajo la supervisión del primer ejecutivo.

Los Medios y Redes Sociales han llegado con fuerza y tiene el futuro asegurado, pero lo cierto es que no sustituyen a los canales tradicionales, que siguen existiendo y siguen teniendo un importante papel.

El Portavoz debe ser el mismo para todos los canales. Los tradicionales y los *online*. Hoy, el principal reto es lograr adaptarse a un nuevo entorno y continuar usando eficazmente los canales tradicionales. La mayor dificultad que plantean los nuevos es la necesidad del dialogo con los receptores de los mensajes.

Por tanto, hoy más que nunca, el Portavoz debe formarse y hacerlo para ser capaz de actuar en entornos diferentes y para estar abierto al dialogo con los usuarios, clientes, accionistas o empleados de su empresa.

La marca personal del Portavoz y la Huella Digital de la Compañía están estrechamente unidas, por lo que el Portavoz deberá tener en cuenta que conocer el funcionamiento y las “reglas” de los medios y redes sociales ya no es una cuestión de elección. Cualquier desliz cometido por el Portavoz en una plataforma social afecta directamente a la Reputación de la Compañía a la que representa.

En [Estudio de Comunicación](#) consideramos que son cuatro las áreas básicas a las que el Portavoz deberá prestar especial atención:

1. La adaptación a un entorno que no siempre le será conocido.
2. La formación y la práctica: Una vez que el Portavoz haya recibido la formación adecuada, y antes de lanzarse a la Red, debe realizar una serie de prácticas





sencillas: redactar textos para un blog, abrirse sus propias cuentas en Redes Sociales, etc.

3. Tener en cuenta que convertirse en “social” debe formar parte de su programa integral de gestión y no como un hecho aislado.
4. Actuar sabiendo que no existen opiniones personales si eres el Portavoz de una Compañía.

En cuanto a la formación específica online que un Portavoz debe recibir, ha de centrarse, principalmente, en cinco grandes ámbitos:

1. Funcionamiento de los principales medios y redes sociales.
2. Conocimiento y respeto de las funciones del *Community Manager*, para no tratar de hacer su trabajo.
3. Adaptación de los ejes y mensajes de comunicación a los diferentes canales *online*.
4. Adquisición de nociones de redacción digital.
5. Refuerzo de conocimientos y aptitudes audiovisuales online.

La comunicación nunca fue tan humana como hoy día, gracias a los Medios y Redes Sociales cualquiera puede hablar de nuestras compañías, analizarlas y juzgarlas. Por esa razón, es ineludible conocer este nuevo entorno y estar preparados para afrontar cualquier eventualidad en el mundo *online*.

Los responsables de comunicación de las compañías deben trasladar a sus organizaciones la importancia de una adecuada formación en situaciones de crisis adaptada a los distintos niveles dentro de la organización. Trabajar periódicamente en situaciones simuladas de crisis y en cómo llevar a la práctica lo aprendido en “clases de salón”, será clave para afrontar con solvencia situaciones de crisis.

Manuales de crisis con sus distintos niveles, manuales de estilo y políticas online y líneas editoriales definidas son importantes, casi fundamentales, pero, sin el ejercicio práctico que revele las habilidades aprendidas y, sobre todo, las que no, no tendremos una visión correcta y concreta de nuestra capacidad para enfrentarnos a una situación de crisis con ciertas garantías de éxito.





6. Prevención y manual de crisis en *social media*

1. ¿Qué es un Manual de Crisis *online*?

Un manual de crisis es un documento en el que se explican de manera clara y ordenada los procedimientos a seguir ante una situación de [crisis en los medios sociales](#). El manual debe de ser un documento muy claro y fácil de usar. Los principales objetivos de un manual de crisis son:

- Estar preparado para responder eficazmente a cualquier situación imprevista que pueda poner en jaque la reputación de la organización en los *social media*.
- Transmitir a los *stakeholders* una imagen de seriedad y responsabilidad.
- Defender y proteger la imagen y reputación corporativa de la organización.

2. ¿Por qué es necesario contar con un Manual de Crisis para Social Media?

Un manual de crisis *online* es un documento muy necesario porque, cuando [surge la crisis](#) y el nerviosismo se apodera del equipo, contar con una guía en la que apoyarse ayudará a no partir de cero y a ver de manera clara en qué tenemos que pensar y a quién debemos dirigirnos.

Además, el manual de crisis para medios sociales será de vital importancia para poder ofrecer una respuesta adecuada y rápida, una cuestión que resulta primordial por las propias características de los *social media*, en los que no dar una respuesta clara y en poco tiempo puede convertirse en un nuevo foco de incendio.

Lo ideal es que un Manual de Crisis en Social Media sea elaborado por personas expertas en [comunicación de crisis online](#) que tengan también la experiencia que aporta haber gestionado situaciones complicadas en el ámbito tradicional. Debe de ser un documento hecho desde el razonamiento y el análisis para que a la hora de la verdad resulte útil y efectivo.





3. Elementos fundamentales de un Manual de Crisis para Social Media

Realizar un manual de crisis en los medios sociales deber de ser un trabajo que se haga a medida de cada una de las organizaciones y de la problemática que éstas vayan a afrontar, ya que no son los mismos los problemas a los que pueda enfrentarse, por ejemplo, un banco que los que le puedan surgir a una petrolera. Sin embargo, pueden describirse una serie de pautas generales que debe de seguir todo manual para que resulte completo y efectivo:

- **Cómo utilizar el Manual:** el Manual de crisis es un documento largo y complejo por lo que es recomendable incluir una breve descripción inicial que ayude a que cualquier persona que tenga que poner en marcha el manual pueda entender su estructura y cuáles son los capítulos a los que acudir. Es decir, que en el momento de la crisis no tenga que leérselo de principio a fin para encontrar el capítulo que le interesa, para esto resulta también fundamental el periodo de formación que veremos más adelante.
- **¿Qué es una crisis?:** Cómo ya hemos comentado para cada organización las situaciones de crisis son diferentes y en medios sociales existen una serie de comportamientos que pueden parecer una situación de urgencia pero que no afecten a los intereses ni a la reputación de la organización, por tanto, en este apartado se estipula qué es un crisis y qué no es para la organización.
- **Rasgos de imagen a transmitir:** definir cómo la empresa en concreto quiere transmitir su imagen ante una situación de crisis, qué tono se debe de usar en los mensajes, etc.
- **Cómo reaccionar ante la crisis:** en este apartado se incluyen cuestiones como informar a los usuarios de manera proactiva, no mentir, asumir responsabilidades, cooperar con los medios de comunicación, usuarios, clientes, fuentes fiables, etc.
- **Qué canales debemos de usar:** determinar cuáles son los medios sociales que vamos a usar para transmitir la información. Por ejemplo, en caso de que una crisis sea aislada en un medio social en concreto determinar si debemos ampliarlo al resto de social media en los que tenga presencia la compañía.
- **Miembros del Comité de Crisis y sus funciones:** estipular quiénes son las personas que tienen un papel relevante como el de ofrecer información determinada en un caso de crisis, y ha de contener información práctica como sus contactos (correo electrónico y teléfonos móviles).





- **Logística:** Listado de documentos básicos a elaborar y guía de cómo elaborarlos. Por ejemplo, puede ser necesario emitir un comunicado desde la página web con una aclaración sobre lo sucedido y luego dinamizarlo en el resto de medios para asegurarnos de que llegue a nuestros públicos objetivos. Por tanto, en este apartado se determinan cuáles son los pasos organizativos a seguir.
- **Normas y manejo para cada caso de crisis:** Establecer una serie de escenarios de posible crisis, los más comunes en caso de los medios sociales son:
 - Cómo enfrentar un ataque de *trolls*.
 - Cómo responder a críticas de usuarios o clientes que puedan dañar la reputación de la compañía o de sus directivos.
 - Qué hacer si nos atacan (*hackean*) las cuentas.
 - Cómo responder ante un problema con empleados o sindicatos.
 - Cómo actuar si se denuncian malas prácticas de nuestros empleados que afectan a la reputación de la Compañía en las redes sociales.
 - Qué hacer si la empresa se encuentra envuelta en un accidente o incidente en el que la información y especulaciones.
 - Cómo actuar si somos víctimas de una [campaña de descrédito](#) por parte de nuestra competencia en social media o si alguien lanza un bulo sobre nosotros.
 - Uso inadecuado de la imagen corporativa de la compañía, etc.

En cada uno de los casos se describirá un supuesto y se determinarán las normas de actuación para cada una de las personas responsables de solucionar el posible conflicto. Además, se indicará a quién informar, a través de qué canales y cómo proceder. Se añadirán además mensajes básicos para usar en los primeros momentos y una serie de consejos útiles.





4. Actualización constante del Manual de Crisis, clave para que sirva de aprendizaje

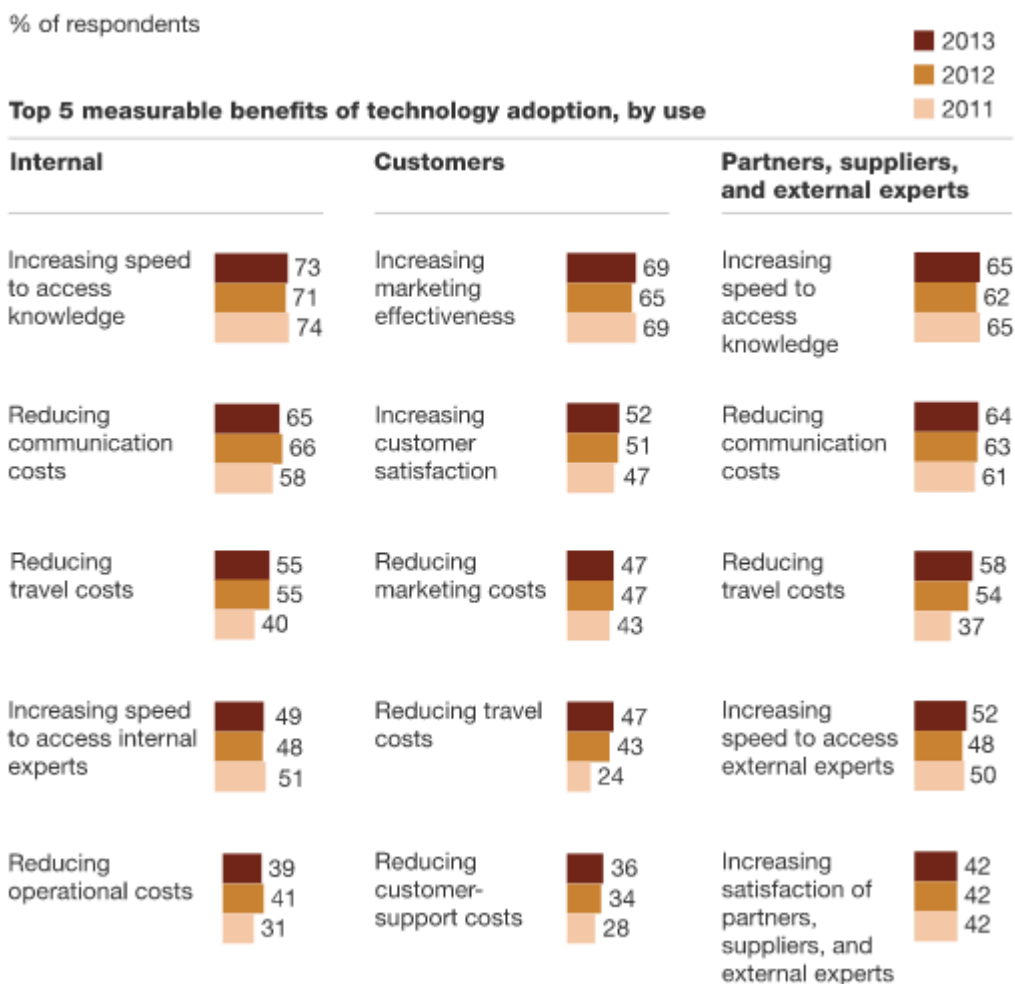
El Manual de Crisis debe de ser un documento vivo que se vaya enriqueciendo con el aprendizaje de procesos complicados que se vayan superando. Deben incluirse tanto las *best practises* experimentadas como consejos para no caer en errores del pasado.





7. Comunicación Interna en la gestión de crisis online

Muchas empresas ya se han dado cuenta de que la comunicación interna es un factor estratégico porque incide en múltiples aspectos que conforman el clima laboral y que, en última instancia, contribuyen a la mejora de la productividad. Esta contribución viene por la vía de tener una plantilla motivada, alineada con los objetivos de la empresa, que aporta su creatividad a la búsqueda de soluciones y mejoras, y elimina la incertidumbre y su inseparable hermano el rumor, ambos fruto del desconocimiento, la falta de información y de hábitos de transparencia.



*Fuente: McKinsey2014





Pero todo lo que antecede es común y afecta en general al día a día de una empresa y su actividad ordinaria. Sin embargo, cuando hablamos de crisis, y específicamente de situaciones de crisis online, la importancia estratégica de la comunicación interna crece exponencialmente y se vuelve singularmente sensible. ¿Por qué? La respuesta tiene múltiples vertientes.

Embajadores de la marca

Toda empresa que gestione su comunicación dispone de una política de portavoces que determina claramente quién tiene que hablar de qué tema. Así debe ser. Sin embargo, la realidad supera a menudo los límites de lo escrito y esa realidad nos dice que siempre, pero muy especialmente en situaciones de crisis, los empleados, todos ellos, se convierten en portavoces informales de la compañía. Es más, algunos estudios de opinión ponen de manifiesto que los empleados de a pié no sólo son portavoces de facto sino que, de cara a la opinión pública, lo que ellos cuentan sobre “su” empresa alcanza más credibilidad que las declaraciones oficiales de los ejecutivos que ejercen la portavocía. Al empleado se le atribuye inconscientemente una honestidad y una falta de “interés” la que la figura del directivo no tiene.

En principio esta realidad no es ni buena ni mala. Lo que puede resultar verdaderamente perjudicial es no ser consciente de ella y, por tanto, no gestionarla en provecho de la compañía.

Ante cualquier situación de crisis, online u offline, los empleados van a ser un público especialmente sensible porque se sentirán involucrados y esto hará que su demanda de información sea muy alta. Si la empresa la satisface, los empleados se convertirán en un público altamente receptivo y en potenciales “embajadores” de la compañía. Si por el contrario defrauda esas expectativas, estará consiguiendo de un golpe generar mala imagen y resentimiento entre la plantilla, y fomentar la aparición de rumores fuera de control y, a buen seguro, perjudiciales.

Por añadidura, con el entorno online la capacidad de amplificación de cualquier opinión o información emitida por un empleado puede llegar a alcanzar dimensiones que antes eran impensables y eso gracias a redes sociales que pertenecen al ámbito de acción personal, que no puede quedar reglamentado por la empresa.





Líneas de actuación

Afortunadamente, lo que sí está en la mano de la empresa es la gestión de su política de comunicación interna y ésta puede influir decisivamente en el comportamiento de los empleados durante el transcurso de una crisis online. Estas son algunas de las líneas de actuación que el gestor debería seguir:

- **Manual de estilo y política online.** La primera actuación para la gestión interna de una crisis de comunicación hay que llevarla a cabo antes de que la crisis online se haya planteado siquiera. Partiendo de la realidad de que un porcentaje muy alto de los empleados tendrá perfiles online y actividad en redes sociales, la empresa debe difundir entre su plantilla un código de conducta en el que se marque con claridad qué se puede hacer y qué no en nombre de la empresa.
- **Información rápida y abundante.** Cuando la crisis ha surgido tenemos que asegurarnos de que los empleados van a recibir los primeros o al menos simultáneamente, toda la información que la compañía haga pública. Ellos son, posiblemente, el colectivo más interesado porque se sienten concernidos. Es importante que conozcan y hagan suya la posición de la empresa de modo que ésta esté presente en cualquier comunicación privada que ellos puedan realizar.
- **Sin datos confidenciales o contradictorios.** La comunicación dirigida al colectivo de empleados relativa al objeto de la crisis, no puede ser en modo alguno confidencial. Cuando la empresa la emite tiene que considerar que podría filtrarse a la opinión pública o a los medios de comunicación en cualquier momento. Por esta misma razón, los datos y hechos contenidos en la comunicación interna no pueden contradecirse ni diferir de las informaciones enviadas a otros públicos, si bien su redacción y estilo pueden ser diferentes.
- **Bidireccionalidad.** Es importante que el público interno disponga en caso de crisis online de un medio de comunicación bidireccional en el interior de la





empresa mediante el cual puedan plantear dudas y preguntas y obtener respuestas. La existencia de esta retroalimentación le asegura a la empresa que el mensaje se asimila correctamente y que cualquier desviación o malentendido se corrige con rapidez.

- **Herramientas online.** Aunque el envío de información y el suministro de feedback puede hacerse por muchos medios, la empresa debería tomar en consideración la adopción de herramientas online internas por su facilidad de uso y porque los empleados ya han aprendido a emplearlas en su vida privada. Por añadidura, en empresas de carácter industrial donde muchos de los empleados no trabajan ante un ordenador, la compañía puede sacar provecho de la penetración de la telefonía móvil (prácticamente universal en España) y del hecho de que el 80% de los terminales en nuestro país son teléfonos inteligentes, lo que los convierte en instrumentos perfectos para acceder y usar las herramientas online.
- **Agentes viralizadores.** En el caso de las empresas con un amplio número de trabajadores, la comunicación interna bien canalizada hacia la base de empleados puede también servir para viralizar los contenidos de interés de la empresa si se pide a los empleados que utilicen sus propios perfiles sociales para dar amplificación a determinados mensajes, documentos, imágenes, etc.





8. Cuatro casos, cuatro respuestas

Nadie puede asegurar que nunca vaya a tener que enfrentarse a una crisis que ponga en riesgo su reputación. Por lo tanto, hay que estar preparados para intentar afrontarla con celeridad de manera que nuestra imagen no se vea seriamente dañada. Es un hecho que, conforme las empresas van entendiendo la importancia que las redes sociales han adquirido en el mundo actual, son más conscientes de la necesidad de actuar de forma adecuada en ellas y dar una respuesta a las situaciones que se puedan plantear.

A lo largo de los apartados anteriores de este reportaje se han ido desgranando algunos de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de afrontar una crisis en las redes sociales. Ahora nos vamos a detener a comentar casos, algunos de los cuales han sido ampliamente estudiados como paradigmáticos de las nuevas situaciones de crisis.

Domino's Pizza's o cómo atajar una crisis viral usando las mismas armas.

Quizá uno de los casos que más atención e interés ha despertado entre los expertos en comunicación ha sido el sufrido por [Domino's Pizza's, no sólo por la crisis en sí, sino por las acciones que adoptó para afrontarla.](#) Esta compañía se vio envuelta en una crisis viral después de que dos de sus empleados subieran a través de Youtube a la red, en el año 2009, varios vídeos (cinco en total), en los que aparecían manipulando de forma poco adecuada la comida que tenían que servir a sus clientes. Un millón de personas vieron los vídeos antes de que, dos días después, los autores los retiraran.

Alertado por una organización de consumidores, GoodAsYou.org, durante las primeras veinticuatro horas, el Vicepresidente de Comunicación Corporativa de la Compañía, Tim McIntyre, tomó conciencia de que, lo que los empleados habían considerado como una broma, no era tal y comenzó a desarrollar una estrategia de comunicación que pasaba por actuar con todos los públicos objetivo de la Compañía. En primer lugar, colaboró con la organización de consumidores identificando a los dos empleados. Posteriormente, comenzó a responder a través de las redes sociales, especialmente a través de Twitter, las preguntas de los consumidores sobre sí la compañía conocía la situación y qué estaba haciendo para resolverla. Un día después, el Presidente de la Compañía grababa un vídeo que publicaba en la misma red en el que se habían colgado los vídeos maliciosos, YouTube, y dinamizaba la respuesta a través de Twitter.





La Compañía decidió tomar la iniciativa y ser clara respecto a la situación que se había producido, explicando qué había ocurrido y qué medidas se habían adoptado. Lo que se quiso transmitir fue que lo ocurrido era el acto *“de dos individuos que pensaban que eran graciosos. Pero ellos no representan a la marca. Ellos no representan a las 100.000 personas que trabajan todos los días en Domino’s Pizza en todo el mundo”*. Pidieron por ello disculpas y mostraron su compromiso para *“volver a ganarnos su confianza”*. Para minimizar las consecuencias sobre la reputación de la compañía, decidió colaborar y coordinarse con otros públicos, como las organizaciones de consumidores, para que pudieran analizar la situación y las decisiones adoptadas, intentando no actuar con precipitación de manera que se evitase alertar a más consumidores o echar leña al fuego.

Domino’s Pizza’s integró a los medios sociales dentro de sus estrategias de comunicación de crisis y estableció un modelo de monitorización y diálogo en las mismas.

Cuando un pirómano se mete a bombero.

Escuchar, analizar, actuar, tratar de contener y no alimentar “a la bicha” son elementos esenciales en una crisis de comunicación. Justo lo contrario de lo que, en un primer momento, hizo Nestlé cuando Greenpeace publicó un vídeo en el que se informaba de que en la fabricación de las barritas Kit Kat se empleaba aceite de palma suministrado por un proveedor que actuaba en bosques de Indonesia que constituían el hábitat natural del orangután y que, por la actuación del hombre en ellos, estaba al borde de la extinción en el país.

En un primer momento, Nestlé replicó señalando que su proveedor no era la empresa mencionada (Sinar Mars) sino Cargil y denunció el video colgado. Además, la compañía decidió censurar a los seguidores de su página de Facebook que realizaron comentarios negativos, que fueron borrado, así como el uso modificado de su logo.

El borrado y el hecho de que Cargil tenía a Sinar Mars como suministradora del aceite de palma provocó una nueva campaña en las redes aún con mayor repercusión e hizo que se multiplicaran los ataques a la marca en los perfiles, lo que amplificó el problema.





Nestlé, finalmente, se vio obligada a modificar su estrategia reconociendo su mala gestión de la crisis y pidiendo disculpas por su comportamiento. De hecho, tuvieron que publicar que rompían el acuerdo comercial con Sinar Mars y que comenzaban a trabajar con una entidad sin ánimo de lucro. Sin embargo, el daño estaba hecho.

“Matar” al mensajero.

La empresa de mensajería FedEx sufrió también una crisis importante como consecuencia de la actuación de uno de sus empleados que fue grabado por un cliente enfadado en vídeo y [subido a YouTube](#)

El mensajero fue a su casa para entregarle un paquete y, lejos de llamar a su puerta, decidió lanzarlo a través de la valla a su jardín. El paquete contenía una pantalla de ordenador que sufrió desperfectos.

Un día después el vídeo había sido visualizado por un número importante de usuarios de la red que, indignados, provocaron su viralidad con lo que acumuló más de cuatro millones de usuarios.

FedEx reaccionó con celeridad. Reconoció la situación, no buscaron excusas, pidieron perdón a sus clientes e iniciaron una investigación del incidente. El mismo día que estalló el caso, publicó cuatro tweets en su cuenta que anunciaban la toma de medidas. Un día después, la Compañía grababa y colgaba un comunicado completo en su blog y publicaba en la misma red social un vídeo protagonizado por uno de [sus directivos en el que explicaba el caso y las decisiones que habían adoptado](#). Reconoció el problema, actuó de manera inmediata y dio la cara para ofrecer explicaciones.

Pasión por los colores.

Que los deportes en general, y el fútbol en particular, levantan pasiones es algo que todo el mundo sabe, o al menos debería. Quién si no lo sabía se topó con esta realidad fue la aerolínea holandesa KLM durante la celebración del campeonato mundial de Fútbol de Brasil. El responsable de manejar las redes sociales no tuvo mejor ocurrencia que tuitear, tras el partido disputado entre la selección holandesa y la mexicana, que ganó la primera, el mensaje “Adiós, Amigos” con una imagen de la puerta de salidas de un aeropuerto.





El tuit tuvo en sus primeros 30 minutos 8.000 retuits y fue marcado como favorito por 2.440 usuarios. Posteriormente fue borrado. En este 'escaso' tiempo, provocó el enfado de los usuarios de la red mexicanos que comenzaron a enviar mensajes en contra de la aerolínea. Incluso, algunos personajes reconocidos de la cultura mexicana, como el actor Gael García Bernal, indignados, criticaron la acción de la compañía y amenazaron con no tomar ningún vuelo de dicha compañía.

KLM se vio obligada a emitir un comunicado en el que ofrecía sus disculpas por el "desafortunado comentario" y aseguraba que no había sido su intención "herir los sentimientos de nadie" con su tuit. La rápida respuesta permitió acortar el recorrido de la crisis.





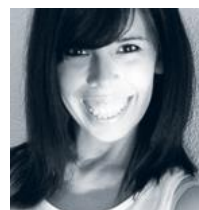
Índice de Autores

Autor Invitado

La importancia de la monitorización para la detección temprana de crisis

Gina Gulberti

Responsable de comunicación, SM y contenidos en Augure
@ggulberti @AugureSpain



Alberto Mariñas

Director del [área Online de Estudio de Comunicación](#)
@amarinas



Adolfo Lázaro
Consultor Sénior
@alazaro_m



Juana Pulido
Consultora Sénior
@juanapulido



Ana Belén Pereira
Consultora Sénior
@anabepereira



Silvia Rodríguez
Consultora
@Silvirs



Gerardo Miguel
Consultor Sénior
@GerardoMiguelb



Támar Salazar
Consultora Sénior
@TamarSalazar

