

>> **La identificación temprana de tendencias de opinión en redes sociales, clave en la gestión de crisis**

Madrid >> 03 >> 2014

Uno de los principales retos a los que nos enfrentamos los profesionales de la comunicación, en la actualidad, es la creciente dificultad de gestionar crisis de reputación corporativa. Los medios digitales y las redes sociales son los principales responsables de este cambio, ya que, por un lado, han aumentado exponencialmente la visibilidad de los riesgos que puede sufrir una organización y, por otro, han amplificado la magnitud de cualquier incidencia, haciendo que el prestigio empresarial que ha costado años forjar, pueda tambalearse en sólo minutos. Veamos un ejemplo práctico.

¿QUÉ HA CAMBIADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Es el año 2000. Todavía no existen Facebook, ni Twitter ni LinkedIn. Estalla una crisis. Un sindicato acusa a la empresa, en rueda de prensa, de practicar un ERE encubierto de cientos de trabajadores. Se activan todos los protocolos de comunicación. Tras las oportunas explicaciones, sólo unos pocos medios divulgan la noticia, con el mínimo tiempo o espacio informativo, e incluyendo siempre la versión de la empresa. No hay repercusiones importantes. Crisis desactivada.

Es el año 2014. Millones de personas en todo el mundo interactúan en Facebook (+1.150), Twitter (+500) y LinkedIn (+238). Detectamos un riesgo. Mes a mes, crecen los comentarios críticos con las condiciones laborales de la compañía en las redes sociales. No son mayoritarios, pero ganan influencia poco a poco.

Incidencia. Un día, el líder de una organización de trabajadores comparte este mensaje en su perfil de Twitter: *#EREencubierto Nuevo despido en la Compañía, y ya van 500 este año. No más destrucción de empleo.*

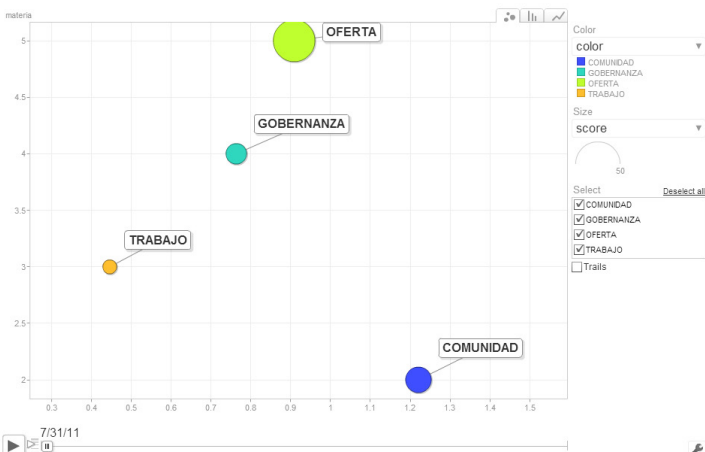
Alerta. Cientos de sus miles de seguidores empiezan a responder y reenviar su comentario. Periodistas y activistas influyentes participan en la conversación. Hay quien enlaza noticias publicadas años atrás para reforzar sus argumentos. Y no falta quien trata de involucrar en la polémica a políticos con presencia en esta red.

La alerta se prolonga durante varias horas, pero no va a más. Como apareció, desapareció. Sin dejar rastro de noticias ni posts sobre el asunto. No ha sido necesario intervenir, más allá de responder a algún usuario en los canales propios de la empresa con un mensaje genérico de confianza, enlazando con las políticas laborales publicadas en la web. Una alerta más.

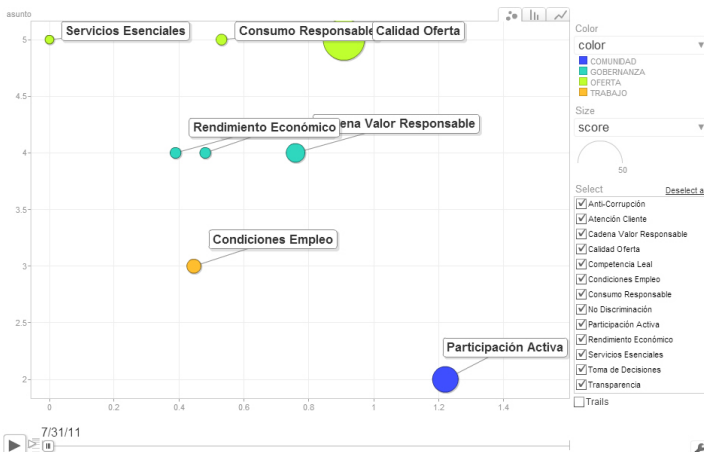
Crisis. Ese fin de semana, un periódico publica un reportaje sobre las condiciones de trabajo de la Compañía. Se activa el protocolo de crisis. Lluven las peticiones de respuesta de medios, organizaciones y particulares. Por teléfono, por correo electrónico...y por las redes sociales. Lluve sobre mojado.

Lección aprendida: las redes sociales pueden ser un excelente monitor de riesgos de reputación, que, si sabemos escuchar,

Matriz de riesgos por materia



Matriz de riesgos por asunto



puede ayudarnos a prevenir y preparar posibles crisis de comunicación.

NUEVO ENTORNO, DIFERENTES CARACTERÍSTICAS, NUEVOS RETOS

Durante estos 14 años se ha producido un cambio tecnológico importante, que irá en aumento en los próximos años movido por la expansión de las tecnologías móviles. Este nuevo panorama está transformando el modelo de comunicación social. Por suerte, durante los últimos años, hemos aprendido a distinguir las características más destacadas de este nuevo entorno:

- **La irrupción de los medios y redes sociales de Internet ha aumentado los riesgos reputacionales de las compañías, y ha incrementado la dificultad de gestionar crisis de comunicación.**

Lo que hacen las redes, sobre todo, es amplificar la dimensión de las crisis al hacer visibles a los periodistas, políticos y otros líderes de opinión las reacciones de los públicos. Algo que antes quedaba restringido a una conversación privada, ahora adquiere dimensión pública. Algo que antes quedaba relegado, como mucho, a aparecer de forma puntual en un periódico o en un telediario —tema que pasaba al olvido al día siguiente—, ahora se mantiene dilatado en el tiempo gracias a las versiones digitales de los medios de comunicación, abiertos todos ellos a que sus contenidos sean compartidos por sus lectores a través de las diferentes redes sociales, facilitando la viralización de los contenidos.

Por si fuera poco, a esto hay que sumar el potencial de los buscadores (Google, Yahoo, etc.), que facilitan que todo individuo pueda encontrar información, cualquiera que sea su naturaleza, a golpe de clic. Es el fenómeno que se denomina como ‘huella digital’ y que afecta especialmente a las crisis de comunicación online. El rastro de noticias o eventos críticos del pasado continúa accesible a través de los buscadores, y puede servir como argumento para usuarios hostiles. Por eso, una vez pasada la crisis, conviene generar contenidos que ayuden a contrarrestar esa huella negativa.

- **Las redes sociales también se han convertido en un excelente monitor de alerta temprana: las crisis no explotan de forma imprevista en Internet.**

“La irrupción de los medios y redes sociales de Internet ha aumentado los riesgos reputacionales de las compañías, y ha incrementado la dificultad de gestionar crisis de comunicación”

No todo es negativo. Al contrario de la creencia popular, la mayoría de las crisis no explotan de forma imprevista en Internet. En la escucha cualificada de la conversación en la Red se detectan con frecuencia incidencias o alertas que ayudan a los responsables de comunicación a realizar trabajos de prevención (argumentarios, contenidos específicos,...) que, de otra forma, no serían posibles.

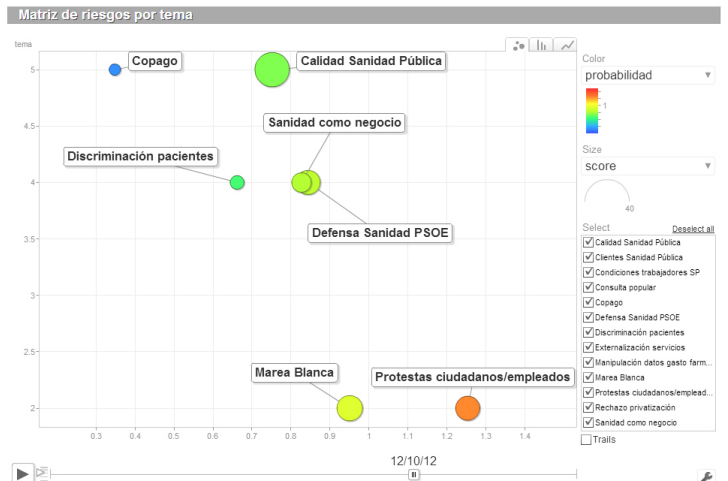
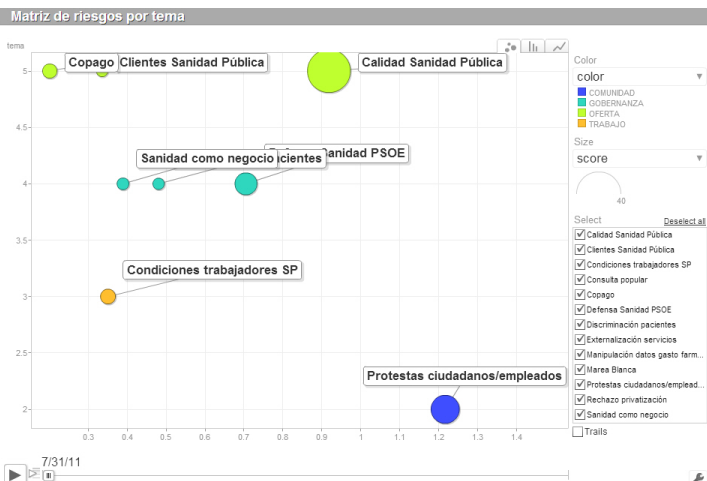
- **Hemos pasado de la “comunicación de masas” a la “masas de comunicadores”. El individuo es ahora el principal actor de la comunicación pública gracias a los medios sociales de Internet.**

El individuo nunca ha tenido tanta capacidad de influencia, virtual y real, y puede interactuar con líderes de opinión presentes en la Red. Desde el punto de vista de la comunicación de crisis, este cambio en el paradigma comunicacional implica la necesidad de toda empresa de escuchar la voz de los individuos, ya que éstos se erigen, con más fuerza que nunca, como principal público a tener en cuenta a la hora de gestionar la reputación corporativa de toda organización. En la medida en la que los individuos se expresan con libertad a través de las redes sociales, se hace imprescindible escucharles e, incluso, interactuar con ellos. De esta forma, las redes sociales, además de un monitor muy eficiente, son también un termómetro para medir nuestra reputación.

- **La experiencia nos ha enseñado que no existe fórmula matemática para calcular una crisis, pero sí que la mejor forma de evitarla o minimizarla es trabajar en prevención de riesgos.**

Para evaluar si realmente estamos ante una crisis es necesario un seguimiento exhaustivo, en tiempo real, de cada una de las incidencias y alertas detectadas, contando con información histórica que nos proporcione referencias relevantes.

Todos los días detectamos incidencias; algunas de estas incidencias, muy pocas, llegan realmente a convertirse en alertas; y, muchas menos de estas alertas, llegan a la categoría de crisis. Existen, sin embargo, dos factores que realmente nos indican que estamos en crisis. Por un lado, la persistencia en el tiempo de la conversación crítica en redes sociales, con niveles de notoriedad por encima del promedio habitual acerca de una marca,



compañía, institución... Por otro, la transferencia de esa conversación de una comunidad online a otras, a través de personas influyentes que actúan como "conectores" de grupos de interés diferentes. En otras palabras, cuando el volumen de conversación sobre un tema es superior al habitual durante un periodo de tiempo largo y cuando las personas que están compartiendo contenidos pertenecen a distintas comunidades de interés (medioambiente y economía o activistas laborales y clientes, por ejemplo), podemos hablar de crisis.

"Las organizaciones más avanzadas empiezan a ser conscientes del potencial que tienen herramientas que identifican tendencias de riesgos en Internet y cómo éstas ayudan a los directivos de las compañías a priorizar recursos para la prevención y preparación ante posibles crisis de comunicación"

CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER UN BUEN MONITOR DE RIESGOS ONLINE

El análisis que se debería realizar en un monitor de riesgos online se basa en el concepto de "riesgo reputacional" a través de las expresiones publicadas en Twitter (tweets) sobre una determinada empresa o directivo en un periodo de tiempo y localización geográfica concreta. Se considera un tweet como una expresión de los grupos de interés de la empresa sobre sus comportamientos corporativos, que transmiten impactos a favor o en contra de la misma.

La mejor manera de minimizar o contrarrestar una crisis de comunicación en Internet es trabajar en prevención. El primer paso consiste en disponer previamente de contenidos con identidad humana, historias reales, creíbles, y datos visibles que generen, al menos, el beneficio de la duda para la compañía. La mejor solución son los formatos multimedia y compartir la información a través de los canales corporativos de la empresa. El trabajo previo en pro del buen gobierno y la transparencia informativa, creando y mejorando los activos online de los que dispone una compañía para convertirlos en soporte básico de los contenidos, será muy útil para gestionar una crisis de comunicación si ésta llegara a estallar.

SALTO CUALITATIVO EN LA DETECCIÓN TEMPRANA DE ALERTAS: DE LA ESCUCHA ACTIVA A LA ESCUCHA DE TENDENCIAS

De todo lo que hemos aprendido de este nuevo entorno, probablemente lo más importante sea el hecho de que la mayoría de las crisis no explotan de forma imprevista en Internet. Por ello, para poder conseguir prevenirlas, o al menos minimizar su impacto, es importante que las empresas cuenten con un sistema de monitorización que sea capaz de detectar los potenciales riesgos que podrían afectar a su reputación.

La escucha activa de redes sociales es una práctica extendida en compañías líderes que ya son conscientes de los riesgos que entraña la Red y de la necesidad de monitorizarla. Pero la experiencia nos muestra que, para un control más férreo de las alertas que entrañan riesgos, es necesario ir más allá de la escucha tradicional para llegar a un monitor de identificación de tendencias de riesgos. Un buen **monitor de riesgos online** tiene por objetivo clasificar y ordenar los comportamientos corporativos (hitos) que más probabilidad presentan de generar impactos favorables, lo que denominaríamos oportunidades, o desfavorables, que serían las amenazas para la reputación de la empresa. Esto posibilita, de un vistazo, ser consciente de la situación reputacional en la que una compañía se encuentra. Pero va más allá: un monitor de riesgos online debe ofrecer, como verdadero valor añadido, la detección y el análisis de la evolución que siguen esos riesgos y esas oportunidades en el tiempo, facilitando la labor de prevención de riesgos de comunicación en tanto en cuanto permite identificar las tendencias.

Las organizaciones más avanzadas empiezan a ser conscientes del potencial que tienen herramientas que identifican tendencias de riesgos en Internet y cómo éstas ayudan a los directivos de las compañías a priorizar recursos para la prevención y preparación ante posibles crisis de comunicación.

¿Por qué Twitter? La respuesta es sencilla:

- **Por su accesibilidad.** Es una fuente abierta que permite el acceso al archivo histórico de los tweets publicados en todo el mundo por sus miles de millones de usuarios a través de proveedores cualificados, que ofrecen también índices de relevancia e influencia.
- **Por su influencia.** Se trata de la principal red social en la que suelen participar, en mayor medida, los actores que consideramos influyentes en la comunicación pública.
- **Por su actualidad.** Twitter es la red social de tiempo real por excelencia, donde más se suele compartir informaciones (eventos y sucesos) relativas al comportamiento de las empresas.
- **Por su conectividad.** Debido a la limitación de los 140 caracteres, Twitter invita a enlazar a otros contenidos (noticias en medios, post en blogs,...), convirtiéndose en un auténtico *hub* de Internet.

El análisis de la información recopilada en Twitter se debería llevar a cabo a través de una metodología, en la que se incluyan, por lo menos, estos tres pasos principales:

1 Clasificación. Las menciones extraídas de Twitter, se deben analizar de forma manual —cientos de tweets—, y deben clasificarse en categorías según los comportamientos corporativos a los que se refieren; y también, por los grupos de interés que las comparten. Para definir las categorías en las que basarse, las normas y guías internacionales como la ISO 26000 o el GRI 4 son las idóneas.

Por ejemplo, en el caso que se ha tomado como ejemplo para desarrollar este artículo, la categoría sería 'Trabajo'; el comportamiento corporativo podría ser 'despidos' o 'condiciones laborales'; y el *stakeholder* "activista".

2 Medición. Para medir el impacto favorable o desfavorable de las expresiones analizadas, se debe construir un *índice de probabilidad de amenaza u oportunidad*, basado en las siguientes dimensiones:

- Valencia: significado negativo, positivo o indefinido de la expresión;
- Notoriedad: nivel de protagonismo de un determinado evento o hito en la conversación;
- Influencia: grado de participación de usuarios influyentes;
- Grupos: escala de implicación de diferentes *stakeholders*;

- **Persistencia:** continuidad de las expresiones sobre un determinado evento durante un periodo de tiempo

3 Ordenación. Como referencia para valorar las expresiones en término de reputación, se debe definir, además, un *índice de relevancia* que se debe aplicar a las categorías de eventos, a partir de matrices de materialidad, mapas de riesgos o de otros instrumentos de evaluación que proporcionan las compañías.

Como conclusión, tenemos claro que las crisis de comunicación siempre han existido, existen y existirán. Lo que cambia en cada momento es el entorno de la comunica-

ción. En este nuevo contexto, los medios digitales y las redes sociales son los principales protagonistas porque en ellos surgen muchas de las crisis, y cuando éstas estallan, hacen que aumente la dificultad para gestionarlas. Pero, por otro lado, las redes funcionan como un gran aliado para detectarlas de forma temprana. De hecho, la Red se ha convertido, hoy en día, en el mejor aliado para prevenir las crisis. Por ello, un buen monitor de riesgos online permite analizar la conversación para detectar las tendencias que siguen los riesgos y así poner el foco de atención en aquellos que más preocupan, lo que ayuda a reducir el impacto en la reputación de una compañía si la crisis llegara a producirse.



>> **Luis González** Director de Comunicación de Crisis en España. 17 años de experiencia profesional. Experto en Comunicación Corporativa, Comunicación de crisis, reestructuraciones e insolvencias y en relaciones con los medios, con una trayectoria de especialización en sectores de Alimentación, Salud, Industrial e Inmobiliario. Ha realizado auditorías de comunicación, formación de portavoces, y en planes de comunicación en situaciones de crisis, riesgos y regulaciones de empleo. Previo a su incorporación en LLORENTE & CUENCA, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teletoledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos cursos y máster de Comunicación.



>> **Iván Pino** Director de Comunicación Online para España y Portugal. Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo). 15 años de experiencia. Especializado en Comunicación Online y Responsabilidad Social Corporativa. Comenzó su carrera profesional siendo responsable de producto de la asociación CHF. Fue Jefe de Prensa de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao y director de consultoría de Octo Europa. En LLORENTE & CUENCA, ha trabajado con Repsol, la Caixa, Gas Natural Fenosa, L'Oréal, Gestamp, DKV, USP Hospitales, Turismo Madrid y Xacobeo 2010, entre otros.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com