

4.1 PONDERABLES E IMPONDERABLES

A lo largo del presente módulo de conclusión, nos enfocaremos en las instancias de la integración de la táctica, así como en la prevención de los peores obstáculos a los que nos podemos enfrentar: las crisis.

En esta primera unidad, nos centraremos en algo de suma importancia para comprender la aplicación y factibilidad de nuestros planes, como son los elementos ponderables y los elementos imponderables.

Cuando hablamos de los elementos ponderables, hacemos referencia a todos aquellos elementos que podemos estimar de manera cierta en función al plan. Podríamos decir que son los elementos que dependen de nosotros en gran medida, o que podemos anticiparnos con alto grado de eficacia. Por otra parte, los elementos imponderables son aquéllos imposibles o difíciles de estimar. Dependen en gran medida del contexto, de situaciones fortuitas, del accionar de terceros, o de situaciones que no dependen de nosotros, y sobre las que no tenemos conocimiento anticipado.

4.1.1 La reacción del público

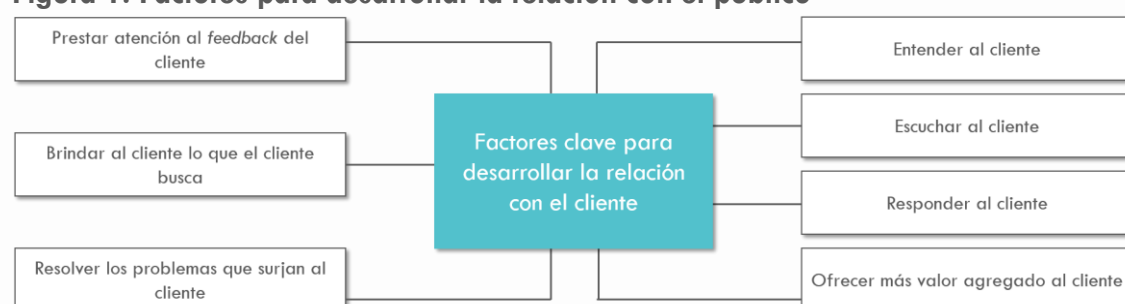
Cuando hablamos de la reacción del público, podemos plantearlo tanto como un ponderable, como un imponderable. Existen muchos aspectos que, al tener conocimiento sobre cómo está compuesto nuestro público, cuáles son sus intereses, deseos, motivaciones, valores y puntos de dolor, nos permiten anticiparnos a la reacción que tendrán a nuestros contenidos y mensajes. De este modo, mientras más conocimiento tengamos sobre nuestros públicos, mayor anticipación podremos tener y más claro será el panorama en cuanto a cómo percibirá lo que tenemos para ofrecer, tanto si es nuestra propuesta de valor, como nuestra percepción de marca.

Por otra parte, si le hablamos al público de manera genérica y sin preocuparnos por conocerle, dicha reacción del público seguramente caiga en la categoría de imponderable, y como tal, el riesgo de malos entendidos, críticas y hasta crisis autogeneradas será cada vez mayor.

Así es que el trabajo sobre desarrollar la relación con el cliente, con nuestros públicos, comprender cómo están compuestos, hará que nuestro plan multiplique sus posibilidades de éxito.

Como podemos ver en la figura a continuación, la principal línea de éxito probable en cuanto a nuestra relación está dada en intentar comprender al cliente o público, empatizar con él y darle valor agregado.

Figura 1: Factores para desarrollar la relación con el público



Fuente: Paz, 2018, p. 55.

4.1.2 Tipos de público

Existen diversos tipos de públicos con los que nos relacionaremos desde nuestra marca. En algunos casos serán públicos internos, públicos de la cadena de valor, públicos institucionales, públicos que están a nuestro favor, públicos que están en contra, etcétera.

En los siguientes cuadros veremos distintas tipologías posibles de clientes que podemos analizar, y con las que podemos encontrarnos al trabajar en nuestra marca.

Al analizarlos, debemos considerar que no necesariamente nuestra marca en particular se enfrente a todos estos públicos, y quizás también, existan otros, específicos del sector en que trabajemos.

La primera de las categorías que analizaremos está dada por las tipologías de clientes que podemos encontrar.

Figura 2: Tipos de Públicos - Clientes



Fuente: Paz, 2018, p. 114.

Luego, podemos analizar los públicos que no necesariamente son clientes, sino que conocen a nuestra marca y la siguen.

Figura 3: Tipos de Públicos - Seguidores



Fuente: Paz, 2018, p. 116.

Finalmente, podemos analizar los públicos que pueden ser más problemáticos, entre los que se encuentran distintas categorías de detractores.

Figura 4: Tipos de Públicos - Detractores



Fuente: Paz, 2018, p. 118.

4.1.3 Ponderables a planificar

Si definimos a los ponderables, al comenzar esta unidad, como todos aquellos elementos que podemos estimar de manera cierta en función al plan, podemos concluir que nuestra planificación será en gran medida la anticipación de todos los ponderables que podemos estimar y las decisiones a tomar sobre cada uno de ellos.

En algunos de los casos, la estimación podrá ser más certera y fidedigna, y en otros, será una aproximación sobre la que tenemos cierto grado de confianza en dicha estimación.

Como podemos observar en la figura a continuación, dentro de los ponderables a planificar, podemos encontrar cinco grandes áreas sobre las que centrarnos.

Figura 5: Ponderables a planificar



Fuente: Elaboración propia

- **Acciones:** son específicamente las cuestiones que planificaremos para la bajada a la ejecución de nuestro plan. Por ello, como dependen en su totalidad, o casi en su totalidad de nosotros, tenemos alto grado de confianza en su concreción, si nuestra planificación es apropiada.
- **Procesos:** son las formas en que llevaremos adelante las acciones para lograr consistencia. Dependen en su gran mayoría de nosotros. En algunos casos requieren de entrenamiento y práctica, por lo que tenemos un alto grado de confianza en su concreción, aunque levemente menor que en el de las acciones.
- **Presupuestos:** se tratan de las asignaciones de recursos, y como tales, pueden surgir ciertas variaciones sobre lo planificado al momento de ejecutar, por lo que, si nuestra planificación fue apropiada, tenemos alto grado de confianza, aunque menor que en los casos anteriores.
- **Reacciones:** implica cómo el público al que nos dirigimos recibirá y procesará nuestros mensajes y contenidos. Cómo percibirá nuestro plan. Depende principalmente de otros, pero, a través de la segmentación, conocimiento de nuestro público y el análisis que realizamos durante la planificación, podemos tener confianza en cómo será dicha reacción.
- **Resultados:** dependen de los cuatro elementos anteriores y su correcta aplicación. Asimismo, tienen un margen de incógnita aun si la aplicación de los elementos anteriores fue acorde al plan. Tenemos cierto grado de confianza en su consecución, y, como es lo que da sentido al plan, debemos planificar en función a ellos.

4.1.4 Imponderables a considerar

Por otra parte, y como veremos en la unidad 2, podemos enfrentarnos a situaciones críticas que no hemos buscado, pero que nos han surgido, ya sea por una situación de contexto, un error cometido, o un problema que se haya manifestado. Para ello, debemos tomar conciencia que no todo puede depender de nosotros, pero eso no significa que quede completamente librado al azar. Debemos intentar anticiparnos y considerar cuáles son los potenciales problemas que nos pueden surgir y prever ciertos mecanismos para enfrentarlos.

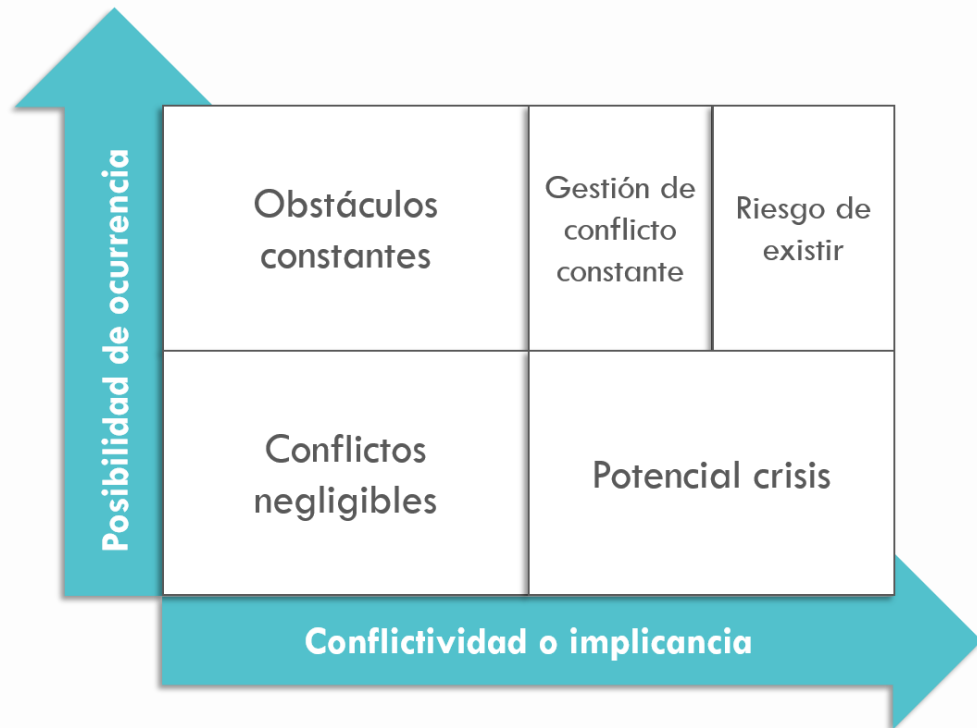
A la hora de analizar y realizar el diagnóstico, se puede realizar un análisis FODA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que hay alrededor de nuestro proyecto. Claramente las fortalezas y debilidades podríamos considerarlas dentro de los ponderables, mientras que las oportunidades y amenazas caerían entre los imponderables. Lo que no implica que no les prestamos atención, sino todo lo contrario, intentamos aproximarnos lo más posible a una estimación.

Del mismo modo, en el momento de la táctica de nuestro plan, los imponderables a considerar son todos los obstáculos que pueden surgirnos, como hemos mencionado en el armado de los protocolos, y como veremos en la unidad siguiente al hablar de crisis.

Para ello, debemos contemplar el mapeo de los riesgos y obstáculos a los que nos enfrentamos.

Como veremos en el gráfico a continuación, existen dos ejes en la matriz, que nos permitirán identificar los tipos de riesgos a los que nos enfrentamos, y qué tanto debemos planificar para la situación, si es que alguna vez nos toque enfrentarlos.

Figura 6: Matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Los ejes que debemos considerar están dados por qué tan posible es la ocurrencia, es decir las chances que algo suceda; y por otra parte, la conflictividad o implicancia de la situación para la marca.

- **Riesgo de existir:** son aquellas situaciones que tienen gran posibilidad de ocurrir, y que cuando suceden ponen en riesgo la misma existencia de la marca, compañía o institución.
- **Potencial crisis:** son aquellas situaciones de extrema gravedad que pueden derivar en una crisis que ponga en riesgo a la marca, compañía o institución. Normalmente no tienen alta chance de suceder y derivan de situaciones fuera de lo común, o por escaladas de situaciones normales mal resueltas.
- **Gestión de conflicto constante:** son situaciones inherentes a la tarea o industria de la que es parte la marca y que deben formar parte de la gestión normal diaria en el momento de la ejecución.
- **Obstáculos constantes:** son situaciones de baja implicancia para la marca, pero que pueden generar inconvenientes. Pueden ser de causas externas y no relacionadas a la gestión,

pero deben ser contempladas para que la experiencia de usuario sea mejor.

- **Conflictos *negligibles*:** son situaciones que no tienen alta chance de ocurrir, y en caso que ocurran no afectarían a la marca, la compañía o la institución; con lo cual pueden dejarse de lado en nuestra planificación por ser riesgos que no nos afectarán.

4.2 PREVENCIÓN Y RESPUESTA DE CRISIS

En el año 2012, Starbucks Argentina publicó un tweet en el que pedía disculpas por utilizar vasos nacionales en lugar de importados, debido a un problema de aduana. Varios medios, incluso algunos referentes en temas de *marketing* y comunicación, definieron a la situación como una **crisis** o una **crisis de comunicación**.

Figura 7: La “crisis de los vasos” de Starbucks



Fuente: Elaboración propia en base a Petovel, 2013; Del Río, 2012; y Starbucks Coffee Ar,

Para evaluar el daño que una situación negativa puede causar debemos comprender cuál es su posición relativa en la escala de situaciones críticas que puede enfrentar una organización.

Figura 8: Tipología de situaciones críticas

Acciones	Reclamo	Problema	Conflicto	Crisis
----------	---------	----------	-----------	--------

Fuente: Paz, 2018, p. 38

Queja

Es una disconformidad sobre alguna característica del producto o servicio, sin que la marca esté en la obligación de cambiar las condiciones de prestación del servicio o de brindar algún resarcimiento al usuario.

Por ejemplo, un espectador, por medio de un comentario en la *Fanpage* de una sala de teatro, se queja de que los estacionamientos de la zona son caros.

Estas situaciones pueden ser resueltas por el *community manager* a cargo de las redes de la organización mediante el documento *FAQ* (sigla en inglés correspondiente a *Frequently Asked Questions*, que se traduce como **preguntas frecuentes**). En este documento se consignan no sólo las consultas más comunes, sino también la manera específica en la que se responderán distinto tipo de comentarios, por ejemplo, las quejas.

Reclamo

Es una acción que se produce debido a una violación contractual o de promesa. Tiene carácter formal y pretende la resolución de la disputa en términos más o menos cordiales.

Por ejemplo, un usuario reclama por cobros erróneos en la cuenta de una cena en un restaurante.

Por lo general los reclamos siguen una vía formal, es común que al usuario se le otorgue un número de caso para seguir el reclamo.

El *community manager* puede utilizar como herramienta para reclamos el *FAQ* y también brindar información sobre el seguimiento del caso si el sistema lo permite.

Problema

Podemos definir al problema de dos maneras:

- Es un reclamo que no se ha resuelto por los canales pertinentes.
- Es una situación fortuita que ocasiona una interrupción en el flujo normal de los procesos o de la prestación de servicios de la organización.

De esta manera podemos identificar como problema tanto que un usuario se queje en las redes sociales de una empresa de telefonía, porque pese a tener hechos varios reclamos, aún se le hacen débitos de una línea que fue dada de baja; como así también una suspensión de servicio en una zona por la caída de una antena luego de una fuerte tormenta.

Cuando se trata del primer caso, el problema genera malestar y frustración por lo que puede crear las condiciones para que la relación se vuelva hostil y derive en un conflicto. En el segundo caso, es probable que el problema afecte a muchos usuarios.

Al hablar de problemas es necesario hacer hincapié en que el rol de *community manager* es el de utilizar el FAQ y el seguimiento, si se trata de una situación fortuita. O bien canalizar la comunicación hacia el área que corresponda, ya que es muy posible que el usuario ya tenga reclamos previos.

Conflicto

Cuando el problema escala a un nivel tal que se genera una relación de rivalidad entre las partes, es que hablamos de conflicto.

los conflictos son situaciones (...) de “relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago.”

El conflicto es experimentado subjetivamente puesto que “en la misma relación de conflicto los participantes perciben las consecuencias de la relación y de las acciones de la otra parte de un modo diferente.” (Elizalde, 2004 en Barrionuevo, 2018, p. 53).

Muchas crisis se gestaron como pequeños conflictos que se ignoraron o se minimizaron durante años y, finalmente, un día estallaron y arrastraron a toda la organización.

La resolución de conflictos corresponde a las áreas involucradas y el área de comunicación, redes sociales incluidas, simplemente funciona como una herramienta para canalizar los mensajes que sienten la posición de la organización en ese conflicto.

Crisis

Elizalde (2004, p. 19) la define como “una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados”. Esta definición se aplica a entes colectivos (empresas, organizaciones, grupos, comunidades, etc.) y a agentes individuales (persona), generando inseguridad e inestabilidad sobre la situación actual y la del corto plazo.

Este autor indica que se habla de crisis “si y sólo si, [se producen hechos que] afectan posiciones vitales de alguien” (Elizalde, 2004, p. 25), entendiendo el concepto de posiciones vitales como el de los lugares que ocupa ese alguien (individuo u organización) en su vida y su entorno. Esto incluye tanto los espacios que desea seguir ocupando y no quiere ceder frente a la crisis, como aquellos que desea cambiar, pero la crisis se lo impide. (Barrionuevo, 2018, p. 49).

Elizalde (2004) explica que hay cuatro elementos que conforman los pilares de una crisis:

- **Poder:** la crisis produce una sensación o percepción de pérdida de poder.
- **Tiempo:** el problema debe resolverse velozmente y cada minuto cuenta.
- **Emociones:** el evento pone al límite el equilibrio psíquico de los involucrados tanto en el momento del problema como tiempo después.
- **Comportamiento no controlado:** existe una pérdida de control y autocontrol de la situación. Por un lado, la crisis puede hacer que deban intervenir terceros (Estado, abogados, servicios de emergencia, etcétera) en la resolución del problema, por lo que se sumarán nuevos actores a una situación que de por sí es compleja; y por otro, y como se mencionó más arriba, la sensación de pérdida de control puede desencadenar respuestas emocionales y físicas que dificulten aún más la resolución de la situación.

En caso de una crisis la resolución de la misma está a cargo del llamado **comité de crisis**, un equipo interdisciplinario que abordará el conflicto desde las múltiples aristas que este posee.

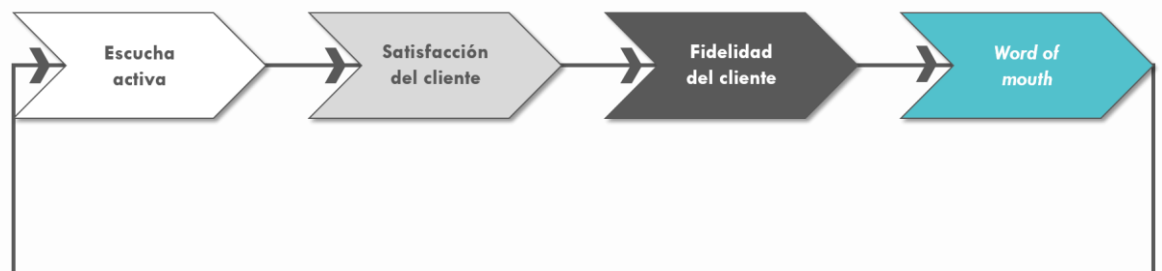
Teniendo en cuenta la teoría, podemos decir que el caso de los vasos de Starbucks no fue más que un *tweet* desafortunado que fue repetido por múltiples medios. No es una crisis porque no afectó a la organización en

ninguno de los pilares anteriormente descritos, tampoco hizo que la marca perdiera su posición de poder en el rubro cafeterías. Eventualmente, se podría decir que sí hubo un conflicto, pero se circunscribió al **área de comunicación** de la empresa, que tuvo que generar una respuesta rápida debido al requerimiento de explicaciones de varios medios de comunicación.

4.2.1 Escucha activa

Es el monitoreo de mensajes *on line* con la intención de detectar “las conversaciones positivas, intervenir e intentar aclarar o resolver las negativas, y premiar a los abogados de la marca que colaboren en el posicionamiento de la imagen de la marca.” (Paz, 2017, p. 22).

Figura 9: Círculo virtuoso de la escucha activa



Fuente: Paz, 2018, p. 67.

Cuando hablamos de escucha activa, y en particular del círculo virtuoso de la escucha activa, nos podemos dar cuenta que existen tres grandes aspectos que pueden darse como consecuencia positiva de haber realizado el proceso de escucha activa de manera apropiada.

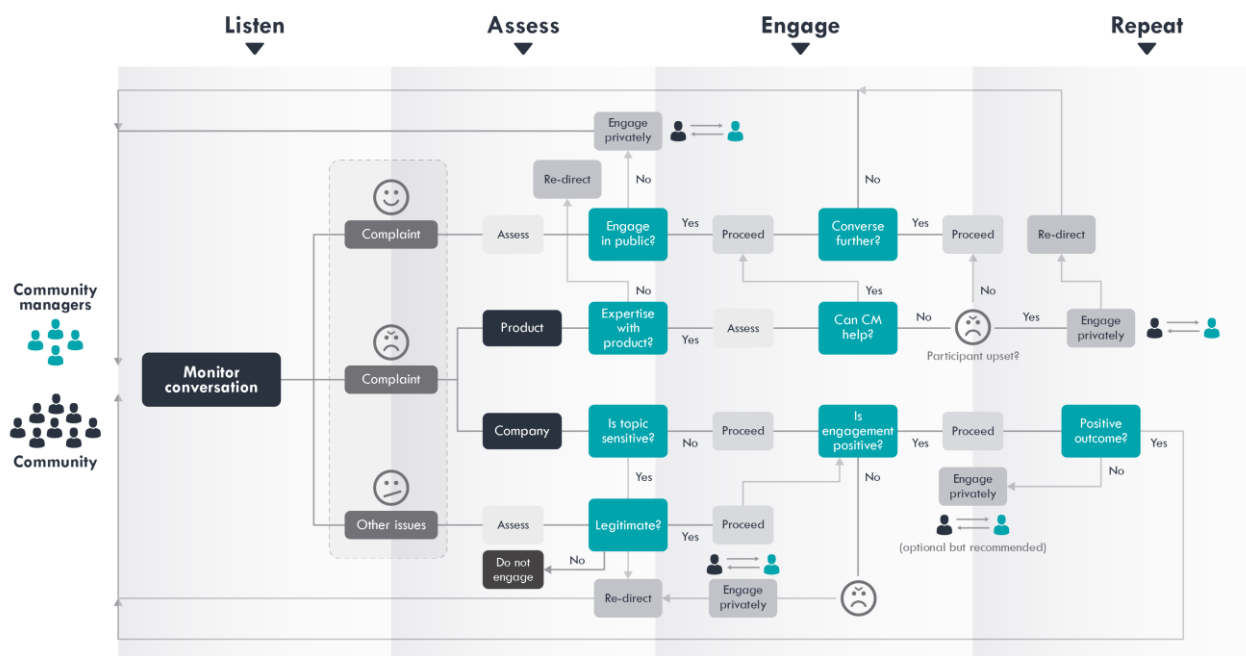
- **Escucha activa:** monitorear y participar de manera proactiva en las conversaciones que lo requieran, en función del contenido y con el objetivo de lograr impactar de manera positiva en la percepción de los públicos de la marca.
- **Satisfacción del cliente:** saber lo que el cliente necesita, siente, desea. Cuáles son los problemas que tiene, y que nosotros podemos resolver. La manera en que mejor podamos resolver llevará, sin lugar a dudas, a que el nivel de satisfacción del cliente sea superior.

- **Fidelidad del cliente:** si nuestros clientes están satisfechos, le brindamos una buena experiencia, seguramente decidan nuevamente consumir nuestro producto o servicio cuando surja nuevamente la necesidad o el deseo.
- **Word of mouth:** la proliferación de nuestro producto o servicio gracias al *word of mouth* (o como se denomina el concepto en español, a través del boca **en boca**), se dará si tenemos a nuestro público fidelizado. Es por ello que la *performance*, la calidad del servicio y la relación que desarrollemos con dicho público hará que se genere esta nueva oleada de comentarios positivos y recomendaciones, como consecuencia final del círculo virtuoso de la **escucha activa**.

4.2.2 Mecanismos de escucha

En el siguiente gráfico podemos observar la dinámica del proceso de escucha y respuesta, o de monitoreo y respuesta para *community managers*.

Figura 10: Proceso de monitoreo y respuesta



Source: David Armano, Edelman 2010, edelmandigitia.l.com

Los cuatro bloques que conforman el proceso son:

- **Escuchar:** “consiste en realizar el monitoreo de las conversaciones que circulan por las redes.” (Paz, 2017, p. 17). Existen tres tipos de conversaciones que requieren especial atención:
 - **Las receptivas:** son aquellas “que suceden en los canales propios de la marca, sus perfiles y páginas de redes sociales, y los mensajes privados por las diferentes plataformas.” (Paz, 2017, p. 17). Por ejemplo, los comentarios que recibe un músico de sus fans en sus redes sociales.
 - **Las interceptivas:** son “conversaciones que mencionan a la marca en canales ajenos, en perfiles, páginas y grupos que no pertenecen a la marca, donde además no puede moderarlos. Puede ser en canales públicos o privados, pero de terceros.” (Paz, 2017, p. 17). Por ejemplo, los comentarios que reciben restaurantes y hoteles en sitios como *Booking* o *Tripadvisor*.
 - **Las de tendencia:** “son las conversaciones que se dan de manera orgánica, que no necesariamente tienen que ver con la marca, pero que pueden afectar la interpretación de comentarios y publicaciones que se realicen; que pueden disparar participaciones o abstenciones de participar.” (Paz, 2017, p. 17). Por ejemplo, aquellas conversaciones que se basan en los *trending topics* de *Twitter*.
- **Analizar:** debemos estudiar el tono o sentimiento de las conversaciones para ver cuál es la manera más conveniente de abordarlas.
 - **Conversaciones de tono positivo:** deberemos decidir si participamos o no de la misma y si es conveniente hacerlo en público o en privado.
 - **Conversaciones de tono negativo:** deberemos analizar qué tipología de situación crítica representan y con qué elemento de nuestra organización se relacionan ¿sucede algo con un producto o servicio? ¿pasa algo con algún miembro de la organización?
 - **Conversaciones neutrales o incógnitas:** cuando se trata de temas que “aún no sabemos cómo derivarán, debemos mantener escucha activa hasta que podamos tomar decisiones sobre el caso en cuestión.” (Paz, 2017, p. 20).
- **Participar:** representa la instancia clave del proceso porque es donde debemos tener contacto efectivo con los públicos. Será necesario determinar:

- **La participación o no en la conversación:** para tomar esta decisión podemos plantearnos preguntas como ¿el público espera una respuesta? ¿el riesgo de no responder es superior al riesgo o potencial beneficio de hacerlo?
 - **El modo de participar:** ¿aporta valor nuestra participación? ¿debemos hacerlo de manera pública o por un canal privado? ¿contamos con los datos necesarios para dar respuesta a esa conversación?
 - **El momento de participar:** ¿necesita una respuesta inmediata o podemos tomarnos un tiempo para responder y brindar mayor información?
 - **El responsable de participar:** ¿Quién debe brindar las respuestas? Puede suceder que las respuestas tengan un carácter, técnico, legal o deben contener datos muy específicos que requieran de una respuesta más amplia que la que el *community manager* pueda brindar.
- **Repetir:** como en todo proceso, la comunicación sigue un círculo en el que se vuelven a repetir los pasos en cada interacción.

4.2.3 Participación de conversaciones

Los motivos por los que una organización o individuo analizarán si deben participar o no de una conversación son los siguientes:

Figura 11: Motivos de participación

Pedido de participación	Agradecimiento	Aclaración	Ampliación
-------------------------	----------------	------------	------------

Fuente: Paz, 2018, p. 55

- **Pedido de participación:** un tercero solicita la participación de nuestra organización en la conversación; para lo cual se deberá analizar si la fuente es válida y el pedido bien intencionado para participar.
- **Agradecimiento:** se produce como respuesta a un gesto positivo hacia la organización.
- **Aclaración:** es una respuesta a un contenido que requiere una rectificación o modificación de alguno de sus datos o conceptos.

- **Ampliación:** es una respuesta a un contenido que puede ser enriquecido o profundizado desde la organización.

La decisión de participar en las conversaciones que se producen en redes sociales implicará definir una serie de pautas de trabajo, que formalmente reciben el nombre de **protocolo de conversaciones**. Esta herramienta contiene los lineamientos de base para que los responsables de las redes de una organización mantengan una comunicación coherente de la misma en todos los canales donde ésta tenga participación.

Este documento es de vital importancia para cualquier organización, pero es especialmente sensible cuando se trata de organismos públicos, de servicios esenciales o cuando se trata de figuras públicas, ya que sus opiniones y participaciones serán tomadas con una validez y escrutinio diferente al de la mayoría de las cuentas de redes sociales, tanto personales como institucionales. Es por ello que se debe cuidar no solamente las formas sino el fondo en sus participaciones en temáticas de actualidad y de coyuntura.

Existen seis instancias de **participación en conversaciones** a tener en cuenta:

- **Participación en ejes temáticos centrales de la organización o personalidad:** ¿cuáles son los temas que hacen al corazón de la organización? Si se trata de un comercio del rubro indumentaria, podemos pensar que los cambios de temporada, las efemérides donde tradicionalmente se hacen regalos (Día del Padre, de la Madre, Navidad) y las ofertas especiales, son ejes centrales. Si se trata de un ente turístico municipal, sus temas centrales serán las temporadas de vacaciones, los fines de semana largo, las fiestas de la localidad o los eventos especiales que atraigan a personas de otros lugares a la ciudad.
- **Participación en conversaciones sobre eventos y efemérides:** en lo referido a eventos existen dos tipos de conversaciones:
 - **Eventos organizados por la organización o individuo:** se deberá analizar las conversaciones e intentar detectar si existen interacciones con contenido que requieran de respuesta, en cuyo caso se utilizará el **documento FAQ de preguntas** o si no estuviera allí la respuesta, se procurará ampliar la información. Por ejemplo, si una *troupe* de teatro organiza una función de títeres para niños, habrá preguntas que se repetirán entre los padres, como duración de la obra, desde qué edad pagan entrada los

niños, si hay descuentos para jubilados o personas con discapacidad, etc. Toda esta información debe estar en el FAQ.

- **Eventos de interés de la organización o individuo:** es necesario definir cuáles serán los eventos organizados por terceros que serán replicados desde redes propias. Este tipo de situaciones se da muy especialmente en organizaciones que tienen convenios de cooperación o acuerdos con otras, por ejemplo municipios, fundaciones, cámaras, sindicatos, clubes, etcétera. La comunicación de estos eventos hace implícito que nuestra organización apoya o adhiere a los impulsores de los mismos, por lo que no está de más chequear que no haya nada irregular por detrás, especialmente cuando se trata de eventos solidarios que apelan a la buena fe de las personas.
- **Efemérides:** son recordatorios de fechas especiales y, de alguna manera, son una forma simple de generar conversaciones. El problema que se ha generado en los últimos años es que son muchas las marcas que comunican en estas ocasiones, cuando en realidad la fecha no tiene mucho que ver con su actividad o bien es una más de las que da un mensaje sobre el tema. Debemos pensar en las efemérides de nuestra industria, sector o de nuestro interés como marca.

- **Participación en conversaciones sociales:**

- **Conversaciones sociales protocolares:** son aquellas relacionadas con agasajos, recordatorios, aniversarios y demás temáticas en las que una organización o individuo deba tener una presencia institucional a partir de cierta investidura. Con esto nos referimos a cómo debe comunicar un intendente su participación en el desfile del 25 de mayo o su presencia en un evento en conmemoración de la fundación de su ciudad.
- **Conversaciones sociales no protocolares:** serán aquellas en que la organización o individuo pueda tener una participación menos formal, aunque no por ello menos cuidada. Por ejemplo, un almuerzo de camaradería del intendente junto con personal de una de las áreas del municipio.
- **Fallecimientos:** un tema sumamente delicado es el de brindar el pésame en el caso de la muerte de una persona de relevancia para la organización o individuo. En primer lugar, debe quedar en claro que la decisión de participar de una conversación de este tipo no puede darse sin el consenso previo entre el equipo de

community management y el área de comunicación o el responsable máximo de la organización.

Un aspecto a destacar, sobre todo cuando se trata de personas famosas o de trascendencia mediática, es chequear la información en torno a la muerte y esperar un tiempo prudencial y respetuoso para brindar las condolencias. Han sido muchos los casos en los que se han difundido noticias falsas sobre la muerte de personas reconocidas, y también hubo casos en donde familiares de los fallecidos se enteraron de la muerte de su ser querido porque alguien les dio el pésame por redes sociales.

Figura 12: Noticias falsas sobre fallecimientos de figuras públicas

La noticia falsa de la muerte del expresidente uruguayo José Mujica

● Una web con la dirección *fox-news24.com* pero sin relación con la cadena Fox difunde una noticia sobre la supuesta muerte de José Mujica

El Cazabulos / Maldito Buló

28/02/2017 - 15:13h



Fuente: Eldiario.es, 2017, https://www.eldiario.es/internacional/expresidente-uruguayo-Jose-Mujica-muerto_0_617338771.html

Figura 13: Familiares se enteran por las redes sociales de la muerte de sus seres queridos



Fuente: ABC.es, 2014, <https://www.abc.es/mundial-futbol/brasil-2014/abci-simeone-pesame-twitter-mujer-topo-lopez-201407091706.html>

- **Participación en conversaciones sectoriales y sobre otras instituciones:** deberán estar definidas por el equipo de *community management* y el área de comunicación, *marketing* o la que corresponda según el caso. Si bien queda a criterio de cada organización, lo recomendable es solo participar en casos de acciones o conversaciones positivas sobre un aliado o *partner*; o en casos de acciones o conversaciones positivas sobre un líder a nivel nacional o internacional en temáticas de interés para la organización o individuo. Por ejemplo, si hablamos de una ONG dedicada a la ayuda de personas con discapacidad, es probable que pueda compartir en su muro de Facebook acciones de otras ONG, de eventos médicos relacionados, etc. En el caso de un abogado podría compartir en su cuenta de Twitter una entrevista al presidente del Colegio de Abogados de su provincia.
La decisión de participar en conversaciones de índole negativa debe ser cuidadosamente analizada. En líneas generales, se recomienda sólo participar en el caso en que la organización o individuo estén **directamente** involucrados, o si hay un acuerdo sectorial para emitir un comunicado al respecto.
- **Participación en conversaciones sobre temas controversiales:** los temas controversiales son una de las principales causas de errores en las comunicaciones en redes sociales, y en las comunicaciones en general de una personalidad o marca. Es por eso que se vuelve de suma importancia ordenar las participaciones en conversaciones en estos temas.

- **¿Qué se debe considerar como tema controversial?** Son aquellos temas que pueden ser o que generan conflictos de posiciones ideológicas a nivel social. Algunos temas que pueden ser considerados controversiales son:

- Conflictos de ética.
- Conflictos políticos o de creencias religiosas.
- Temas relacionados con sexualidad y/o género.
- Temas con posturas contrapuestas y antagónicas.
- Hechos criminales relacionados con la agenda mediática.
- Otras temáticas controversiales según la naturaleza de la organización.

- **¿Cómo se debe planificar la participación en un tema controversial?** La participación de una organización en temas controversiales deberá superar dos etapas de filtros de aprobación institucional, dos etapas de filtros de aprobación de formas y dos etapas de validación de contenido.

- **Filtro de aprobación institucional:** el primer filtro de aprobación institucional se realizará bajo la aprobación de alguna de las autoridades de la organización o de las áreas de comunicación o *marketing*, según corresponda. El mismo será para tomar la decisión sobre participar o no en la conversación.

El segundo filtro de aprobación institucional será dado por los mismos responsables, tras la redacción del contenido en borrador, **y antes** de ser publicado.

- **Filtros de aprobación de formas:** será sobre el contenido en sí mismo, e implicará el proceso de control y revisión del contenido, en primera instancia por el equipo de *community management*, y luego por el área que corresponda. **no podrá** publicarse ningún contenido que no haya superado ambos controles. Las modificaciones generadas en tales controles serán escalonadas, y deberán volver a pasar por el mismo sistema de filtros como si no hubieran tenido ninguna aprobación. A modo de ilustración: el **contenido A** supera el filtro del equipo de *community management*, pero en el filtro de control de aprobación de formas el área de Relaciones Institucionales genera un cambio o revisión. El proceso implica que el **contenido A** queda desestimado, y

la nueva versión se denominará **contenido B** que debe superar ambos filtros de control. Una vez superados ambos filtros de control de formas, será remitido al segundo filtro institucional, y a la etapa de validación de contenido, para finalmente ser publicado.

- **Etapas de validación de contenido:** en ciertas organizaciones donde hay contenido técnico o sensible a los intereses de la sociedad, es necesario que la aprobación de un material para su publicación final sea validada por referentes de la organización. Por ejemplo, pensemos que un hospital quiere hablar sobre un tratamiento experimental contra el cáncer que ha sido motivo de notas periodísticas en los últimos días. Por lo sensible del tema, es necesario que la comunicación sea llevada a cabo por especialistas en la materia y no por cualquier médico. Es posible que este proceso de validaciones y filtros cruzados atente contra la fluidez de las conversaciones en las que se deba participar, pero es de suma importancia que la integridad de la imagen de la organización esté resguardada por encima de cualquier ritmo que requieran las redes sociales. Sin embargo, en los casos de requerimientos de validación, se deberá instruir a los referentes sobre la necesidad de celeridad en la respuesta a la indagatoria para poder validar o invalidar el contenido a incluir en las participaciones.
- **Monitoreo:** las participaciones en temas controversiales que se realicen deberán monitorearse por el tiempo que duren las conversaciones como activas, ya sea a través de mecanismos de escucha activa o mecanismos de notificación y alertas.
- **Participación en conversaciones tendencia o contenidos noticiosos:** los contenidos noticiosos son aquellos que responden a la agenda de los medios informativos o a eventos de cobertura con lógica de noticias. Por ejemplo, un mundial de fútbol, una movilización o el día de votación a nivel nacional. Por otra parte, las conversaciones de tendencia son aquellas que se generan por fenómenos o situaciones orgánicas, es decir, creadas espontáneamente por los usuarios a partir de un hecho en particular. Algunos ejemplos han sido el desafío de la botella de agua, el *ice bucket challenge* o el *mannequin challenge*.

Estas conversaciones por su “aparente inocencia” son a menudo la causa de dolores de cabeza no previstos para una organización. Por ejemplo, una cooperativa de agua podría pensar que es muy simpático sumarse al desafío de la botella... pero si 200 vecinos de un sector de la ciudad graban un video con botellas vacías porque hace una semana están sin servicio por un caño roto, deja de ser gracioso y parece que el proveedor del servicio se burla de los usuarios.

Otro ejemplo de mal uso es la falta de contexto posible en ciertas herramientas (como por ejemplo Twitter y sus 280 caracteres), tal como le pasó a la cantante mexicana Paulina Rubio que se sumó al *hashtag* #PAU2015 para hacer autopromoción, cuando en realidad a lo que hacía referencia esa sigla era a las Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU) que se hacen anualmente en España.

Figura 14: Errores al sumarse a tendencias en Twitter



Fuente: 20minutos.es, 2015, <https://www.20minutos.es/noticia/2484692/0/paulina-rubio/pau2015/examen-selectividad/>

Es por esto que se deben tomar precauciones similares a las de un tema controversial, y utilizar filtros de aprobación institucional y filtros de aprobación de formas.

4.2.4 Prevención y alerta de situaciones críticas

Para evitar llegar a una situación crítica se recomiendan los siguientes pasos:

- **Mantener el control de todos los canales:** aun si la organización decide tercerizar la gestión en un *freelance* o en una empresa que brinda servicios de administración de redes, siempre debe mantener un control sobre el contenido que se publica y debe fijar reglas claras en torno a la imagen y estilo de comunicación que tendrá.
- **Establecer de qué tipo de situación crítica se trata:** no se debe generar una alerta por simples quejas cotidianas. Tampoco se debe comunicar en una crisis, sin tener directivas precisas del comité que lo gestiona.
- **No contestar impulsivamente:** ya sea que se trate de una queja escrita de manera agresiva o de un conflicto establecido, se debe evitar la improvisación. En su lugar deben utilizarse las herramientas que correspondan según el caso (FAQ, seguimiento, alertas, respuesta del área o comunicado del comité de crisis).
- **Dar un mensaje coherente en todos los canales:** las respuestas a situaciones críticas deben tener el mismo estilo en todos los canales, especialmente si se trata de situaciones que han llegado al conflicto o a la crisis.
- **Estar atentos al contexto:** a veces las situaciones críticas se producen por estar en el momento y en el lugar equivocados. Hace algunos años se generó un escrache en la plaza San Martín de Córdoba, Argentina, en un *stand* promocional de la marca de desodorantes masculinos Axe. ¿Por qué sucedió? Esta marca, cuyas publicidades tenían un tono muy sexista en ese momento, promocionaba el 8 de marzo, Día de la Mujer. Otro caso muy conocido fue el de la actriz Julieta Ortega, que en la serie televisiva argentina “Graduados” vistió una remera de la banda Sex Pistols que tenía la bandera de Inglaterra de fondo ¿cuál fue el problema? Que ese capítulo salió al aire el día 2 de abril, fecha en que se recuerda a los caídos en la Guerra de Malvinas. En ambos casos, si el hecho hubiera ocurrido cualquier otro día habría pasado desapercibido y no se habría producido la asociación negativa que hizo que el público reaccione.
- **Darle a cada situación la importancia que se merece:** tal como dijimos al comienzo de la unidad, no es lo mismo tratar una queja que una crisis,

por lo tanto, la urgencia y la atención que cada situación requiere es diferente.

Figura 15: Manejo de crisis



Diagrama diseñado por Guillermo Paz - www.socialmediatrends.com.ar

Fuente: Paz, 2018, p. 98.

REFERENCIAS

ABC.es (9 de julio de 2014). La mujer del «Topo» López se entera de la muerte de su marido por un tuit de Simeone. ABC [versión digital]. Recuperado de <https://www.abc.es/mundial-futbol/brasil-2014/abci-simeone-pesame-twitter-mujer-topo-lopez-201407091706.html>

Barrionuevo, D. (2018). *Comunicación de Crisis de Magic Experience*. Córdoba: Siglo 21.

Del Río, J. (20 de junio de 2012). Starbucks: "Lamentablemente inventamos una crisis innecesaria". Apertura [versión digital]. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Starbucks-Lamentablemente-inventamos-una-crisis-innecesaria-20120720-0005.html>

Eldiario.es (28 de febrero de 2017). La noticia falsa de la muerte del expresidente uruguayo José Mujica. Eldiario [versión digital]. Recuperado de https://www.eldiario.es/internacional/expresidente-uruguayo-Jose-Mujica-muerto_0_617338771.html

Paz, G. (2017). *Gestión de Facebook, LinkedIn, Google Plus y YouTube*. Córdoba: Siglo 21.

Paz, G. (2018). *Estrategias de Comunicación y Social Media*. Córdoba: Social Media Trends.

Paz, G. (2018). *Táctica en Social Media*. Córdoba: Siglo 21.

Petovel, P. (25 de febrero de 2013). Por la "crisis de los vasos", Starbucks cambió de PR. Meca 2.0. [versión digital]. Recuperado de <https://www.merca20.com/por-la-crisis-de-los-vasos-starbucks-cambio-de-pr/>

20minutos.es (9 de junio de 2015). Paulina Rubio usa el hashtag de Selectividad #PAU2015 creyendo que tenía que ver con ella. 20minutos [versión digital]. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/2484692/0/paulina-rubio/pau2015/examen-selectividad>