



Universidad de Valladolid

CURSO 2016-2017

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**El gabinete de comunicación de
Volkswagen España ante el fraude de
las emisiones**

Alumno: Pablo García Hermida

Tutora: Raquel Martínez Sanz

Convocatoria: julio de 2017

RESUMEN

En el estudio de la comunicación en situaciones de crisis se ha demostrado que seguir un plan adecuado puede resultar clave para conseguir superarla sin sufrir grandes daños e incluso aprovecharla y salir reforzado de ella. El principal objetivo de este trabajo reside en analizar la importancia de una buena actuación del gabinete de comunicación de una empresa para que una hipotética crisis no fulmine su imagen ni sus valores intangibles. Para ello se ha realizado un análisis cualitativo de las 25 notas de prensa emitidas por la sala de comunicación de Volkswagen y de los 246 *tweets* publicados por su perfil de Twitter. Las conclusiones revelan qué plan de gestión de crisis siguió Volkswagen, cómo actuó su gabinete y la diferente hoja de ruta que siguió en su sala de prensa y en el perfil de Twitter.

Palabras clave

Gabinete, comunicación, Volkswagen, fraude, emisiones, *dieselgate*.

ABSTRACT

The study of communication during crisis situation has demonstrated that following an adequate pathway is key for overcoming difficulties and even come out reinforced. The aim of this project is to analyze the importance of good management by the communication cabinet of a company, resulting in the reduction of damage to their reputation during a hypothetical crisis. For that purpose, a qualitative analysis of the 25 press releases and 246 tweets posted by Volkswagen was carried out. Conclusions reveal the crisis management plan used by Volkswagen, the cabinet actions and the differences between the roadmaps followed in the press room and on Twitter.

Keywords

Cabinet, communication, Volkswagen, fraud, emissions, *dieselgate*.

ÍNDICE

I-	Introducción.....	1
	1. Descripción y justificación del trabajo.....	1
	2. Objetivos e hipótesis.....	2
	3. Metodología.....	2
II-	Marco teórico.....	7
	<u>Capítulo 1</u> – Introducción al concepto de crisis: causas, tipos y fases.....	7
	1. Origen y cualidades de las crisis.....	7
	2. Las causas de una crisis.....	9
	3. Las fases de una crisis.....	11
	<u>Capítulo 2</u> – La gestión comunicativa de crisis.....	11
	1. El gabinete de comunicación y sus funciones.....	12
	2. El plan de crisis.....	13
	3. El comité de crisis.....	15
	4. El gabinete de comunicación online.....	15
	<u>Capítulo 3</u> – Imagen y reputación, los valores intangibles.....	17
	1. Reputación e imagen corporativa.....	17
	<u>Capítulo 4</u> – <i>Dieseltgate</i>	18
	1. Origen del concepto.....	19
	2. Cronología del escándalo.....	19
	3. Repercusiones financieras del <i>dieseltgate</i>	20
	4. Tratamiento en los medios de comunicación.....	20
III-	Análisis de resultados.....	23
	1. Análisis de las notas de prensa emitidas durante la crisis.....	23
	2. Análisis de los tweets.....	33
IV-	Conclusiones.....	38
V-	Bibliografía.....	40
VI-	Anexos.....	43

1. Introducción

1.1 Descripción y justificación del trabajo

En los tiempos que corren, el liderazgo en costes es una de las principales estrategias que persiguen las empresas para distanciarse de sus competidoras y conseguir así una ventaja comparativa. Es de sobra conocido que algunas multinacionales se aprovechan de su posición ventajosa en el mercado para negociar precios más bajos con los proveedores o salarios abusivos. Todos ellos comportamientos éticamente reprobables, pero que cumplen con la ley. Sin embargo, algunas compañías recurren a ‘trampas’ ilegales de producción para disminuir los gastos y tener un balance anual más favorable.

Volkswagen es una automovilística que ha reinado en ventas en todo el territorio europeo durante décadas. Sin embargo, en septiembre de 2015 la empresa fue denunciada por la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) de Estados Unidos y la Junta de Recursos del Aire de California (CARP) que destapó el fraude de la empresa alemana, cuyos coches fabricados entre 2009 y 2015 emitían cantidades irregulares de dióxido de carbono a la atmósfera. Los medios se hicieron eco del suceso, y la opinión pública no tardó en criticar la conducta de la multinacional. Este escándalo provocó un daño irreparable a su imagen, así como pérdidas multimillonarias en bolsa.

En esta tesitura de crisis empresarial, los gabinetes de comunicación tienen que lidiar tanto con la prensa como con los afectados de forma correcta para que el impacto sea el menor posible para los intereses de la compañía. La rapidez y la previsión son dos factores que determinarán la pauta a seguir para comunicar a los medios el mensaje más adecuado que salvaguarde la imagen de la empresa.

El gabinete de comunicación de Volkswagen tuvo que hacer frente a su peor crisis en ochenta años de historia. Los investigadores reconocen que con cuanta mayor brevedad se responda a una situación adversa, se admita la culpa y se comunique con veracidad y claridad, antes amainará la ‘tormenta’. Aspectos clave que se estudiarán para conocer si los profesionales de la marca alemana siguieron o no.

1.2 Objetivos e hipótesis

El objetivo principal de esta investigación es comprobar si la comunicación del gabinete de Volkswagen España durante la crisis del fraude por emisiones de 2015 fue

adecuada Además, se han establecido una serie de objetivos específicos derivados de este planteamiento general:

- **Objetivo 2:** identificar el procedimiento comunicativo en la Red seguido por el gabinete de comunicación de Volkswagen España en los meses inmediatamente posteriores a que se produjera la denuncia por emisiones irregulares.
- **Objetivo 3:** realizar un estudio de las notas de prensa emitidas por Volkswagen para conocer cómo gestionó la crisis.
- **Objetivo 4:** estudiar si Volkswagen siguió el mismo patrón en su comunicación en las redes sociales que en las notas de prensa.
- **Objetivo 5:** mostrar la importancia de una buena gestión comunicativa en situaciones de crisis.

Atendiendo a estos objetivos, a continuación se formulan las hipótesis de investigación que se tratarán de confirmar o refutar a lo largo del trabajo:

- **Hipótesis 1:** el gabinete de comunicación de Volkswagen no actuó correctamente para solventar la crisis por el fraude de las emisiones en 2015.
- **Hipótesis 2:** el gabinete de comunicación siguió una estrategia similar en la gestión de las redes sociales que en la publicación de las notas de prensa.

1.3 Metodología

Para dar respuesta al principal objetivo de esta investigación, comprobar si la comunicación del gabinete de Volkswagen España durante la crisis del fraude por emisiones de 2015 fue adecuada, se ha realizado un análisis de contenido tanto de las notas de prensa emitidas por la compañía como de los *tweets* publicados en la cuenta oficial de Volkswagen. desde el momento de la acusación por parte de la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) de Estados Unidos (18 de septiembre) hasta el 5 de noviembre, día en el que se anuncia la devolución por parte de Volkswagen de las ayudas recibidas por el Plan PIVE.

Se han estudiado las notas emitidas por la sala de prensa de la compañía Volkswagen referidas al caso *diselgate* y se ha procedido a un análisis de sus firmas, actitudes y palabras clave. Además, se ha realizado el recuento y catalogación de los *tweets* publicados por el perfil de Volkswagen España en Twitter para conocer qué estrategia siguió y si fue adecuada en las redes sociales.

También se ha realizado un análisis cuantitativo y temático de los *tweets* desde el momento de la acusación por parte de la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) de Estados Unidos (18 de septiembre) hasta el 5 de noviembre, día en el que se anuncia la devolución por parte de Volkswagen de las ayudas recibidas por el Plan PIVE.

Además, hay que tener en cuenta que para la obtención de información y recursos se han utilizado varias herramientas de búsqueda como son Google Scholar, Dialnet o PageRank y se ha recurrido al material publicado por los principales medios de comunicación que se hicieron eco del acontecimiento.

Análisis de notas de prensa

El análisis aplicado a las notas de prensa ha tenido una orientación principalmente cualitativa al centrarse en el tipo de firma, actitudes y palabras clave contenidas. Para ello se ha diseñado una ficha de análisis (tabla 1) con las siguientes variables:

Fecha de publicación: se ha indicado en qué momento se firma la nota de prensa

Idioma: se distingue si la nota aparece escrita en castellano o en inglés.

Palabras clave: se observa con qué frecuencia aparecen recogidas las siguientes palabras representativas de la situación vivida por Volkswagen y que indican la orientación que la empresa priorizó en las primeras semanas a través de las notas de empresa emitidas por el gabinete:

- *Dieseldate*. Las investigaciones y la prensa bautizaron el fraude de las emisiones con este apodo y se ha elegido para conocer si la compañía alemana la denominó de la misma manera o utilizó otras palabras menos representativas.
- Fraude. El escándalo de Volkswagen se consideró una estafa por parte de sus consumidores y por ello se ha seleccionado este sustantivo que, al igual que en el caso anterior, es interesante conocer cómo denominó el gabinete a la forma de proceder que siguió la multinacional.
- Crisis. Esta es una palabra clave porque por sus connotaciones ejemplifican perfectamente la situación que vivió Volkswagen después de que se descubriera el software trucado.
- Manipulación. Se ha elegido para conocer si el gabinete de comunicación admitió que no fue un simple error y si se señala a alguien en particular como culpable de lo sucedido.

- Afectados. Se ha estudiado para conocer si Volkswagen mostró preocupación por las víctimas del fraude porque fueron los principales perjudicados a corto plazo.
- Irregularidades. Se ha seleccionado porque es una palabra que representa el error cometido pero que no inculpa directa o indirectamente a ninguna persona, por ello resulta interesante saber si se utiliza a modo de “tabú” o comodín.
- Dimisión/despido. Se han analizado las palabras “despido” y “dimisión” porque es otra forma de señalar a una persona o culpar. Se dice que las dimisiones son un requisito básico en cualquier crisis de empresa para actuar de “cortafuegos”.
- Confianza. Se ha considerado esta palabra porque es interesante conocer si una de las motivaciones que tuvo la empresa para solventar la crisis fue recuperar la credulidad de sus consumidores, que tras el escándalo se vio mermada por la estafa.
- Transparencia. Se ha elegido porque, al igual que en el caso de la confianza, es uno de los objetivos de cualquier empresa que trata de superar una crisis. Se busca transmitir veracidad y transparencia para ahuyentar los “fantasmas” que le han llevado a esa situación.

Tabla 1. Tabla de análisis de las notas de prensa publicadas por el gabinete de comunicación de Volkswagen.

Fecha de la nota	Fraude	<i>Dieseltgate</i>	Crisis	Manipulación/vulneración	Afectados	Irregularidad

Dimisión/despido	Confianza	Transparencia	Firma	Actitud de la nota	Idioma

Fuente: Elaboración propia

Además de estas palabras, se ha atendido a la firma de cada nota para relacionar su contenido, importancia, fecha e idioma con su firmante. Por último, se ha estudiado la actitud de la nota para conocer cómo evolucionó el tono con el que el gabinete de comunicación se dirigía a los medios de comunicación y a los consumidores para

transmitirles las nuevas informaciones sobre los vehículos, despidos o nuevos comportamientos a seguir para conocer qué motores estaban afectados.

Análisis de los *tweets* del perfil Volkswagen España

Se ha realizado un análisis de los *tweets* del perfil en Twitter de Volkswagen (tabla 2) para conocer cómo se comunicó por una de las redes sociales más utilizadas por los españoles y la más usada por la compañía alemana en el mismo periodo que se ha analizado las notas de prensa (del día 19 de septiembre al 5 de noviembre).

El análisis de los *tweets* ha consistido en primer lugar en un recuento para conocer en qué momento estuvo más activo el perfil de Volkswagen (@VW_es) respecto a la crisis y para saber cómo fue evolucionando su discurso durante estas seis semanas.

Los mensajes publicados en esta red social se han catalogado en función de si eran un *tweet* considerado “general”, es decir, aquel que se escribe y publica sin un destinatario particular o un *tweet* “respuesta”, que son aquellos dirigidos a una persona en concreto. Se ha considerado útil distinguir entre unos y otros para saber qué parte de los *tweets* se publicaban con carácter informativo general y cuáles para explicar y/o responder las dudas de sus clientes.

El tema a tratar se ha considerado también importante y por ello se ha dividido en dos temáticas: promocionales, para aquellos en los que Volkswagen promociona sus vehículos y *dieselgate* que tratan directa o indirectamente el escándalo de las emisiones.

También nos hemos interesado por -conocer la repercusión que ha tenido cada *tweet*. Para ello, se han rellenado tres apartados: respuestas, para saber el número de personas que han reaccionado a cada *tweet* y porqué, ya que también se analiza el tipo de respuesta (positiva, negativa o neutra), la cantidad de *retweets* y el número total de los “me gusta” por *tweet* ya que son otras formas de interpretar el efecto que ha tenido en los clientes de Volkswagen y su difusión.

La última categoría es “elemento audiovisual”, utilizada para saber si los *tweets* con fotografía o vídeo tenían un efecto distinto a aquellos que no lo tenían, atendiendo al número de respuestas, *retweets* y “me gusta”.

Tabla 2. Tabla de análisis de los *tweets* publicados por el gabinete de comunicación de Volkswagen.

Nº	Tipo de <i>tweet</i>		Tema		Repercusión			Elemento audiovisual	
	General	Respuesta	<i>Dieseltgate</i>	Otros	Respuestas	<i>RTs</i>	MG	Foto	Vídeo
1									
2									

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1 – Introducción al concepto de crisis: causas, tipos y fases

1.1 Origen y cualidades de las crisis

El término “crisis” existe desde hace miles de años, pero no siempre ha tenido el mismo significado. El origen de la palabra se remonta al lenguaje religioso de la Antigua Grecia formulado con el término “krisis”, que significaba “separar” o “decidir” y que más tarde evolucionó hacia lo que hoy se entiende por “interpretación”. En los siglos XVII y XVIII el concepto ganó en ambigüedad y pasó a asociarse a patologías de organismos sociales (Losada, 2010).

La definición más ilustrativa de este fenómeno procede del lenguaje chino mandarín y del japonés, donde hoy en día se siguen combinando dos acepciones diametralmente opuestas en el término “crisis”. La primera hace referencia al “peligro” que supone la crisis, y la segunda se relaciona con el factor de la “oportunidad”. Por tanto, uniendo ambos significados se podría interpretar como “el peligro que puede generar oportunidades”, que concuerda con la esencia que transmite en la actualidad la situación crisis. Si se gestiona correctamente, una situación de crisis permite evolucionar comunicativamente a la empresa y mejorar su imagen de cara al público, en caso contrario, puede incluso comprometer la supervivencia de la empresa.

El cuadro siguiente (Tabla 3) ejemplifica las diferentes definiciones que dan los estudiosos en la materia sobre el concepto de crisis. Con el paso de los años se han ido sucediendo las opiniones sobre las consecuencias de esta situación, aunque todos ellos están de acuerdo en que comprometen la buena imagen de la organización. El poeta Holderlin, según recoge Mayor (2000), escribió que “la crisis puede ser la salvación”. Además, en algunos idiomas como el japonés o chino mandarín consideran que las crisis suponen una oportunidad para que la empresa salga fortalecida de una situación adversa y en ocasiones potencialmente catastrófica.

Tabla 3. Las definiciones de crisis según diferentes autores.

Definición de crisis	
Autor y fecha	Definición
Fink (1986)	Cualquier situación que corre el riesgo de: aumentar su intensidad de ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de información. Interfiere en el desarrollo normal de los negocios. Pone en peligro la imagen positiva de la que disfruta la empresa o sus directivos que, incluso, puede dañar el balance de resultados
Beijin y Morín (1976)	Término para ser utilizado como último recurso, cuando en los momentos de angustia no se sabe diagnosticar la situación ni predecir su evolución
Albrecht (1996)	Eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios
Piñuel (1997)	Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos
Saura (2005)	Una situación grave que afecta a la empresa/institución en algunas de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad
Real Academia Española	Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados

Fuente: Elaboración propia

Una crisis, según Sánchez Calero (2006: 16), puede presentarse en cualquier momento, en cualquier sitio y en cualquier organización por muy potente que ésta sea, afectando así a su estabilidad. Estos sobresaltos pronto reclaman la atención de los públicos objetivos: empleados, accionistas, clientes y opinión pública. Además, rápidamente, se hacen eco los medios de comunicación y las redes sociales, por lo que la reputación queda comprometida en un breve periodo de tiempo.

Los estudiosos caracterizan las crisis de diversas maneras, pero el denominador común entre la gran mayoría de análisis que se han realizado al respecto es el factor sorpresa. Piñuel (1997) advierte que no hay ninguna crisis totalmente anticipada porque de ser así el riesgo o fallo desencadenante no se daría porque se tendría preparado el plan de

prevención de crisis adecuado y, por tanto, no existirían las crisis. La fusión de gravedad y rapidez con la que aparecen estos fenómenos, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la empresa y que no se pueden predecir (Losada, 2010).

Castillo y Ponce (2015), siguiendo a Lacasa, consideran que la característica principal de las crisis reside en la imprevisibilidad por la que una situación de normalidad se deriva en otra fuera de control y de la voluntad empresarial, que compromete la imagen de la empresa frente a sus públicos externos. Piñuel (1997), por su parte, destaca que la dimensión pública y mediática de las crisis provoca un traumatismo interno en la empresa y una situación de urgencia, aunque cada una de una manera distinta porque cada crisis es única e imprevisible.

Villafañe (1999:268) recoge de numerosos expertos los distintos tipos de clasificaciones que se han realizado para agrupar la taxonomía de las crisis atendiendo a su funcionalidad. En la tabla 4 se recogen las cinco aportaciones más significativas.

Tabla 4. Las clasificaciones de crisis según diferentes autores.

Clasificaciones de crisis	
Autor	Clasificación
Institute for Crisis Management	Operativas
	De gestión
Gottschalk	Financieras
	De imagen
Berge	Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas
Reihardt	Crónicas (de emergencia)
	Agudas (emergencia)
González Herero	Evitables
	No evitables (accidentales u operativas)

Fuente: Elaboración propia

1.2 Las Causas de una crisis

Las crisis pueden aparecer por motivos muy variados. A veces, se da la circunstancia que parte del personal juega un papel decisivo en la crisis. El caso de Volkswagen y el hardware trucado que algún ingeniero tuvo que instalar y que llegó a once millones de vehículos. En otras ocasiones nace fruto de errores técnicos o fallos humanos en la producción o en la comunicación. Ritter (1996) recoge las principales causas que pueden provocar las crisis actuales:

- Crisis provocadas por el mal uso de productos contaminantes, mal funcionamiento, reclamaciones, etc.
- Crisis en la industria de los servicios como las que se producen a raíz de incendios, en accidentes, secuestros, cortes prolongados de energía, etc.
- Crisis causadas por causas medioambientales.
- Crisis vinculadas a cuestiones institucionales: de orden legal y financiero.
- Crisis relacionadas con personas de la empresa (empleados, directivos, ingenieros, obreros...).

Desde que una crisis brota hasta que madura y termina puede transcurrir un largo e indefinido periodo de tiempo, por ello se diferencian varias fases. Varios autores han creado su propia segmentación temporal y temática, pero es la de Piñuel la más aceptada por los investigadores en esta materia.

Piñuel (1997:169) resume los principales tipos de crisis según su origen, aunque admite que “pueden revestir tantas formas, que es difícil hacer una tipología exhaustiva”. El primer tipo de crisis según su origen lo relaciona con un acontecimiento del entorno de las relaciones sociales internas (sucesos como despidos o cambios en la dirección de la empresa) o externas (huelgas en el sector, cambios políticos o en la legislación, etc.). Por otro lado, se pueden producir crisis originadas por conflictos con el entorno humano donde opera la empresa como es un accidente en la producción o un incidente ajeno a la empresa como sucede con los atentados, las guerras, etc. El último se refiere a las relaciones comunicativas de la organización a nivel interno como son rumores de discrepancias internas o externos, que obedecen, por ejemplo, a declaraciones polémicas de algún profesional de su mismo sector.

Algunas crisis se podrían enmarcar en varias de estas categorías. El fraude de las emisiones de Volkswagen tiene cabida hasta en cuatro de ellas: en problemas del producto, puesto que el hardware provocó la modificación de los vehículos y en la

mayoría de casos una pérdida de potencia; una crisis medioambiental, ya que Volkswagen trucó el sistema para que pareciera que el coche cumplía con la estipulación de emisiones a la atmósfera pero no era cierto; relacionadas con cuestiones institucionales, por la ilegalidad que supone manipular este sistema; y la relación de la crisis con empleados de la empresa, porque si se había manipulado el mecanismo de control de emisiones se tendría que conocer desde Volkswagen.

1.3 Las fases de una crisis

Las crisis, independientemente de su tipología, tienen una estructura que Piñuel divide en cuatro fases que desempeñan una actividad diferente en función del estadio en el que se encuentre la crisis. La primera de ellas se trata de la “fase preliminar”, en la que se presentan los primeros indicios que invitan a presagiar que se va a producir una crisis como resultado de un fracaso o situación adversa mal gestionada.

La siguiente es la “fase aguda”, el periodo en el que estalla la crisis y se involucran los medios de comunicación. Seguidamente se da paso a la tercera, una etapa “crónica”, en la que se suceden ininterrumpidamente sucesos de todo tipo en los que se mezclan informaciones con rumores y distorsiones. Finalmente, el último paso es el “post-traumático”, cuando se realizan los pertinentes balances de cómo se han producido los hechos y si las soluciones tomadas han sido las más adecuadas.

Estas fases tienen un periodo de tiempo indeterminado en función de cada crisis para el que influyen varios condicionantes, entre los que destaca la influencia de los medios de comunicación que, siguiendo a Losada (2010), han ayudado mucho a banalizar los hechos que hoy en día conocemos como crisis, rebautizándolos en sucesos casi vulgares, repetidos, quemados y con un decreciente interés por parte de sus públicos objetivo.

Capítulo 2 – La gestión comunicativa de la crisis

Uno de los puntos clave de este trabajo de investigación es conocer cómo se estructura y prepara un gabinete de comunicación para ‘combatir’ una crisis. Además, el apartado online cobra una especial significación desde que internet y las redes sociales se han convertido en herramientas diarias para la sociedad actual que tienen la capacidad de interconectar a las personas independientemente de su ubicación y que permiten conocer las historias acontecidas en cualquier parte del mundo momentos después.

2.1 El gabinete de comunicación y sus funciones

Los gabinetes de comunicación se han convertido en un departamento clave en las organizaciones actuales por la gestión comunicativa que realizan diariamente en el ámbito empresarial para ofrecer una imagen positiva a la sociedad. Además, son los encargados de dirigir las situaciones de crisis que amenazan a la empresa. Todo gabinete pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen de una organización y para generar una retroalimentación entre la empresa y sus públicos objetivos (Almansa Martínez, 2011).

Westphalen y Piñuel (1993:573), citados en Almansa Martínez (2011), defienden que los gabinetes de comunicación necesitan una serie de objetivos que marquen sus actuaciones. Entre estas prioridades se encuentran: “aumentar la notoriedad de la empresa, transmitir una imagen definida en la estrategia de comunicación o, al menos, una imagen conforme a la deseada por la empresa y favorecer un juicio positivo” hacia la misma.

Por su parte, Villafañe (1999:221) opina que los gabinetes buscan esta imagen positiva pero sólo para determinados públicos, aquellos que el comité comunicativo considera que tienen una importancia más estratégica para la organización. Además, se encargan de la gestión directa de la comunicación e imagen corporativa.

Almansa Martínez (2011) recoge de Costa (1977) que las principales funciones de un gabinete residen en transmitir correcta y verdaderamente la identidad de la empresa, que refleje su notoriedad, prestigio, importancia, dimensión empresarial y que consiga una opinión pública favorable para mejorar la actitud de sus *stakeholders* o públicos de interés.

La importancia de una buena gestión comunicativa a través del gabinete resulta de interés para las empresas. Investigadores como Bergen (1999) han demostrado la correlación existente entre una correcta inversión en comunicación y una adecuada imagen pública, convirtiendo a los gabinetes de comunicación en una baza rentable para las organizaciones que busquen proyectarse positivamente porque no se trata sólo de cómo se vende un producto, sino quién lo hace y qué reputación tiene.

Hasta los años ochenta, las medianas y grandes empresas evitaban prepararse para las crisis excusándose en el argumento de que algún día les tendría que tocar, honrando el refrán que dice “sólo nos acordamos de Santa Bárbara cuando truena”. Sin embargo, a

partir de esa década las organizaciones sintieron la necesidad de prever estas hipotéticas situaciones negativas para aminorar su repercusión cuando ya fueran inevitables. Se sustituye así el anterior refrán por el “más vale prevenir que curar” (Sánchez Calero, 2006).

La gestión de crisis es una habilidad difícil de definir, ya que cada crisis es única. Fink (1986: 16) opina que “la gestión de crisis es el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que se sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino”, mientras que Sánchez Calero (2006: 56) recoge de Gigliotti y Jason (1991: 13) que “la gestión de crisis es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los elogios”.

2.2 El Plan de crisis

El plan de crisis está diseñado para aminorar los efectos que produce la crisis en cualquier organización comportando una serie de medidas de sentido común (Sánchez Calero, 2006). Todo plan de crisis que se digne debe señalar qué actividades principales hay que seguir antes, durante y después de finalizar la crisis. La autora considera que este *planning* debe responder a cuatro apartados clave:

- Definir el objetivo que hay que lograr en cada caso.
- Elaborar el mensaje que habrá que emitir en consecuencia.
- Definir las audiencias y los canales de comunicación.
- Preparar un plan de actuación que cuente con la máxima información sobre la empresa, identifique todos sus aspectos positivos y defina aquellos importantes en caso de crisis.

Según Piñuel (1997:189), el plan de crisis “debe integrarse en el marco de un planteamiento global sobre la estrategia de la empresa. Más todavía, toda decisión debe ser estimada en relación al largo plazo e integrarse en un proyecto después de la crisis”. El éxito de este documento se basará en la correcta definición de la pauta de actuación, las reacciones comunicativas a llevar a cabo, el apoyo al comité de crisis y en la puesta en marcha de dispositivos de comunicación interna y externa.

La prevención de crisis, siguiendo a Sánchez Calero (2006), obliga a tener en cuenta las siguientes actuaciones:

- Preparar un plan previo de comunicación dirigido a disminuir la incertidumbre estableciendo posibles escenarios de crisis,
- Compilar información sobre la actividad empresarial,
- Prever posibles preguntas referidas a la seguridad de la empresa,
- Formar comunicativa y psicológicamente a los trabajadores
- Marcar unas pautas de actuación sistemáticos para evitar la improvisación.

En los manuales de crisis de cualquier organización deben estar recogidas las 4P's de la comunicación en situaciones de crisis. Estas directrices comienzan con la **precaución**, que se basa en la adopción de medidas de carácter proactivo para ayudar a evitar o, por lo menos, disminuir el impacto negativo de posibles situaciones adversas. Este es el primer paso que debe dar una empresa hacia la responsabilidad (Teodoro, 2013).

Como se ha dicho anteriormente, “más vale prevenir que curar” por ello, la **prevención** de crisis constituye el segundo gran desafío. Teodoro (2013) considera que los tres pasos principales que hay que seguir son: “disponer de un plan de comunicación de crisis efectivo, ejecución de acciones de comunicación de riesgo y trabajar de manera responsable”. Los dos últimos aspectos son la **planificación** y la **previsión**, que van de la mano hacia la preparación de indicios y estrategias a seguir para posibles situaciones adversas.

Por tanto, el plan de comunicación de crisis actúa como “garante de una acción coordinada y planificada a largo plazo de forma que la reflexión estructurada que haya guiado su concepción, es un elemento determinante [...], sin embargo, no debe en ningún caso convertirse en un instrumento rígido” (Piñuel, 1997: 189-190).

Los planes de crisis, según Sánchez Calero (2006), tienen que seguir una serie de normas para que su vigencia se mantenga, para ello resulta indispensable comprobarlo constantemente, actualizarlo y adaptarlo a cada época. Además, haber ensayado las pautas a seguir en caso de crisis favorece que llegado el momento los actores sean capaces de actuar con naturalidad y para ello es clave poseer un esquema operativo previo que evite la improvisación ante sus públicos.

A la hora de elaborar un plan de crisis es necesario tener en cuenta la incidencia económica que tendrá en los presupuestos de la empresa la gestión de esta situación. Cuando las cosas funcionan correctamente en lo que menos piensa una organización es en una hipotética crisis, pero Sánchez Calero (2006) considera que es importante destinar una previsión de gasto para este plan, aunque la autora admite que la planificación de la crisis “sigue siendo un candidato perfecto para ser eliminado” de los presupuestos empresariales.

1.2.3 El comité de crisis

El comité de crisis de una empresa se trata de un departamento táctico cuya función principal es la toma de decisiones en situaciones que comprometan la estabilidad empresarial. Los estudiosos de la materia recomiendan que el comité de crisis no tenga un cuerpo de miembros fijos, porque como se ha visto anteriormente cada crisis es única y, prácticamente, irrepetible. Es necesario que haya las personas justas para una correcta organización y que a la vez todas ellas conozcan lo que deben saber sobre el problema en cuestión. Fink (1986), que apoya esta teoría, cree que “las crisis tienen que tener distintos tipos de miembros dentro del comité, quien debe constituirse bajo un tronco central apto para cualquier comité de crisis y un grupo integrado por externos. Así una crisis financiera requerirá de expertos financieros; y sucesivamente”.

Sánchez Calero (2006) clasifica las funciones que tienen que ser asignadas individualmente a los actores del comité de crisis. La primera es que tienen que ser capaces de reunirse rápidamente con el resto de integrantes y estar disponible al móvil las veinticuatro horas del día, porque las crisis no entienden de horarios. La segunda responde a encargarse de la formación de los empleados y ensayos previos para evitar la improvisación propia de una crisis y, la tercera, es nombrar a un coordinador que sirva de nexo comunicador entre el comité y los distintos departamentos.

1.2.4 El gabinete de comunicación online

El gabinete de comunicación online, siguiendo a García Orosa (2009), mantiene los principios elementales de los departamentos convencionales, pero “inicia su actividad en un nuevo espacio comunicativo que, además, modifica el proceso de comunicación en mayor o menor medida”. Por tanto, la red no sólo se considera como un mero vehículo,

sino también como un espacio diferente y novedoso para una intercomunicación que permita el feedback entre empresa y su público objetivo.

García Orosa (2009) defiende la existencia de gabinetes de prensa 1.0 y gabinetes de prensa 2.0. El primer grupo se encuentra en la línea de lo que se entiende por “agente de prensa” porque la comunicación es unidireccional, es decir, este departamento sólo ofrece la posibilidad de retroalimentación a través de un correo electrónico. En el otro extremo se encuentra el gabinete online 2.0, una evolución del anterior y que se caracteriza por disponer de un alto grado de participación y feedback entre el ciberperiodista y sus públicos. Con este tipo de gabinetes se da un paso hacia la transmisión de información-comunicación, que se vuelve bidireccional y que tiene la propiedad de adquirir distintos formatos.

Los gabinetes han pasado, en pocos años, de ser mensajeros de información infrautilizando las funcionalidades de internet, a convertirse en creadores de intercomunicación entre sus públicos y las empresas como hoy se puede hacer a través de las redes sociales de Facebook y Twitter.

Freberg y sus compañeros (2013), que siguieron la efectividad del mensaje de los medios sociales utilizados por las organizaciones enviados durante el huracán Irene que asoló Estados Unidos durante el verano de 2011, han tratado el uso de las redes sociales en la comunicación durante las crisis. Sus estudios señalan que las siguientes funciones resultaban las más importantes para paliar los efectos de la crisis: comunicación veloz y ágil, credibilidad, precisión, sencillez, la capacidad ser completo en el mensaje y de transmitir una comunicación amplia.

La transmisión de información online, especialmente con la velocidad con la que se suceden los acontecimientos durante las crisis, obliga a manejar una correcta estrategia comunicativa en la plataforma web. La improvisación tampoco sirve en la red virtual porque en este contexto de transformación constante se dice que un año en internet equivale a diez años en el mundo analógico (Celaya, 2011).

La pauta de actuación online para gestionar correctamente una crisis la han estudiado Martínez y Durántez (2011), que concluyen tres pasos clave para solventar o mitigar sus efectos. El primero es la detección precoz de la crisis y señalan al *community manager* como el responsable de localizar e interpretar los indicios del problema.

La segunda recomendación es aplicar el plan de comunicación de crisis online adecuando la respuesta en tiempo, ya que debe ser rápida; en forma, sin amenazar ni negar la evidencia; y en contenido, siendo precisos y coherentes con lo que se quiere transmitir. La última obedece a la evaluación de cómo evoluciona la crisis y si la respuesta dada ha tenido la repercusión, reacción y consecuencias deseadas.

Capítulo 3 – Imagen y reputación, los valores intangibles

Las crisis comunicativas conllevan una inherente pérdida de reputación y un deterioro en la imagen de la empresa que ve cómo los medios de comunicación y sus públicos informan y opinan sobre la gestión comunicativa por parte de la organización. Los primeros pasos comunicativos que dé la empresa resultarán claves para el devenir de imagen frente a los públicos objetivos.

3.1 Reputación e imagen corporativa

La reputación y la imagen corporativa se han estudiado desde distintas disciplinas: sociales, económicas, de marketing, medioambientales o de relaciones públicas, por ello existen múltiples definiciones en función del punto de vista desde el que se enfoque y de la época en la que se estudie.

Para el profesor Costa (2001), uno de los autores que más ha profundizado en la identidad corporativa, la imagen de la empresa se trata de la representación de una serie de valores que se produce en el imaginario colectivo de la sociedad y que resultan determinantes para la conducta y la opinión de dicho grupo respecto a la organización. Solano Santos (2015) completa esta definición añadiendo que la representación intelectual que realizan los individuos sobre una empresa resulta determinante para su conducta y opinión respecto a la organización. La Real Academia de la Lengua Española, por su parte, describe el concepto “marca” como “la señal hecha a una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia”.

“La marca se asocia a un nombre y a un logotipo, pero también a todo lo que una persona y organización transmite de sí misma” (Muñoz Feliu, 2015: 3). En definitiva, los autores están de acuerdo en que es más importante transmitir lo que se pretende ser, que ser lo que realmente se transmite. La percepción con la que el público objetivo contemple a la organización marcará, en menor o mayor medida, su comportamiento hacia ella como

consumidor. Por lo tanto, y siguiendo de nuevo a Feliu, la marca define lo que una entidad dice ser, mientras que la reputación es cómo la ven sus públicos.

Referida a la reputación y, sobre todo, a la imagen, se encuentran la misión, la visión y los valores que autodetermina una empresa. Estos intangibles funcionan como una brújula para orientar los objetivos de la organización y, a su vez, para motivar a los trabajadores tanto en imagen hacia el exterior como en su comunicación interna.

El elemento que da razón de ser a la empresa, según publica Taylor (2010) en su página web, es la misión. Habitualmente esta misión se recoge en una frase corta pero directa, que indica hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son sus objetivos más allá de maximizar beneficios, que beneficien a la sociedad. Espinosa (2012) establece una serie de preguntas objetivo para redactar una correcta misión: “¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva? y ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?”.

El siguiente punto que marcará las metas que buscará conseguir la empresa en el futuro es la visión que, según Espinosa (2012), debe responder a las cuestiones: “¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré? y ¿ampliaré mi zona de actuación?”.

Los valores, siguiendo lo que Solano Santos (2015: 114) recoge de Ortega y Gasset (1931), son “cualidades irreales residentes en las cosas”, es decir, aspectos inteligibles que se hacen plausibles cuando se acoplan a un ente real. Por ejemplo, uno no puede ver la felicidad físicamente, sino que lo asocia a un momento, a un objeto o a una vivencia. Lo mismo ocurre con la empresa, su objetivo es que sus públicos asocien de forma inherente esos valores que la organización intenta transmitir de ella misma.

Por tanto, los valores intangibles son los elementos más vulnerables durante una crisis. La falta de transparencia provoca un daño difícilmente reparable para la imagen y credibilidad de la empresa, provocando que sus consumidores sientan que se están traicionando los propios de la organización.

Capítulo 4 – *Dieseltgate*

Para entender el análisis que este trabajo ha efectuado sobre la crisis protagonizada por Volkswagen hay que conocer la raíz del problema. El fraude de las emisiones por parte

de Volkswagen sirvió como pretexto a los medios de comunicación para bautizar con un nuevo término a la situación que atravesó la multinacional alemana, el *dieselgate* y que a continuación se explica mediante la referencia a su origen, cronología, repercusión y tratamiento en los *mass media*.

4.1 Origen del concepto

La palabra *dieselgate* da nombre al escándalo de las emisiones que salpicó a la empresa alemana Volkswagen en septiembre de 2015. Esta expresión nace por las características de la crisis que padeció la multinacional alemana. Volkswagen instaló un software ilegal en varios modelos de sus vehículos para que proyectaran menos gases nocivos durante las pruebas de homologación pertinentes que durante su conducción en carretera.

Tomando como referencia el término, en España, la Fundéu BBVA recomienda utilizar “escándalo de” en lugar del sufijo anglosajón “gate”, que acostumbra a acompañar a inmoralidades de todo tipo, que comenzaron en 1972 cuando se produjo la campaña electoral del candidato a la presidencia de Estados Unidos, Richard Nixon, que fue acusado de realizar escuchas y espionajes en el hotel Watergate, que daría nombre a aquel escándalo y que le costaría el puesto al único presidente de los Estados Unidos que ha dimitido del cargo. A partir de ese, otros escándalos han adquirido el sufijo “gate” como el reciente caso de corrupción de la institución futbolística FIFA (FIFAgate) o la relación entre la campaña electoral de Donald Trump y el gobierno ruso (Rusiagate).

4.2 Cronología del escándalo

La crisis de Volkswagen explotó el 18 de septiembre de 2015, cuando la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) y la Junta de Recursos del Aire de California (CARP) de Estados Unidos acusaron a la empresa automovilística de vender 482.000 vehículos, entre 2009 y 2015, manipulados con un software que engañaba los controles de emisiones en las pruebas de homologación. El software detectaba que el coche se encontraba en un banco de rodillos y ahí se accionaba automáticamente para disminuir hasta en cuarenta veces el nivel de emisiones de CO2 que expulsaban en carretera.

Cinco días más tarde de la denuncia, la multinacional alemana reconoció que había manipulado once millones de coches en todo el mundo siendo estas sus marcas afectadas: Volkswagen, Audi, Seat, Skoda y Audi Vehículos Comerciales. Tan sólo tres días después el gigante alemán cambió la cúpula directiva, entre ellos al presidente, Martin

Winterkorn. Hubo que esperar hasta el 3 de octubre, cuando la crisis ya era global y había dañado seriamente la credibilidad de Volkswagen, cuando la empresa comienza a ofrecer teléfonos de contacto e información a los afectados.

4.3 Repercusiones financieras del *dieselgate*

El escándalo de las emisiones pasó factura a Volkswagen especialmente a final de año. Su balance anual se resintió, según datos de Europa Press, con pérdidas por primera vez en los últimos quince años por las provisiones efectuadas por el *dieselgate*. La empresa alemana perdió 1.582 millones de euros, que contrastan con los beneficios de cinco mil millones del año anterior. Las previsiones de recibir las multas pertinentes por el fraude y la reparación del software en los vehículos afectados obligaron a la empresa dirigida por Matthias Müller a provisionar con 16.200 millones de euros esos posibles gastos.

Sin embargo, Volkswagen se erigió ese año 2015 como la marca que más matriculaciones registró (88.300 vehículos) por delante de Seat (77.529), que también pertenece al grupo Volkswagen, y Renault (77.087). En diciembre de ese año, tan solo cuarenta días después de que el escándalo se destapara y la crisis ya estuviera instaurada, la empresa alemana fue la segunda que más matriculaciones se apuntó (7.072 vehículos), sólo por detrás de Peugeot (7.599), según datos de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC).

Tabla 5. Ranking de las marcas con más matriculaciones durante el año 2015 y durante ese diciembre.

Top 10 Automóviles de turismo			
Top Marcas			
	Diciembre		Enero-Diciembre
1º	PEUGEOT	7.599	VOLKSWAGEN 88.300
2º	VOLKSWAGEN	7.072	SEAT 77.529
3º	RENAULT	6.515	RENAULT 77.087
4º	SEAT	6.321	OPEL 76.470
5º	FORD	5.969	PEUGEOT 76.314
6º	HYUNDAI	5.838	FORD 64.327
7º	NISSAN	5.024	CITROEN 58.855
8º	OPEL	4.855	NISSAN 55.313
9º	CITROEN	4.327	TOYOTA 49.120
10º	DACIA	4.278	DACIA 45.241

Fuente: ANFAC

4.4 Tratamiento en los medios de comunicación

Los medios de comunicación españoles tardaron entre tres y cuatro días en hacerse eco en su portada del fraude de las emisiones. En un primer momento, sólo informaron en sus páginas webs, pero cuando la empresa alemana reconoció su culpa al instalar el software en los vehículos, todos los diarios, tanto generalistas como económicos, abrieron la portada su edición online informando sobre el escándalo de las emisiones. Mientras que sus ediciones impresas le dieron una importancia distinta en cuanto a tamaño en función del periódico, como se aprecia en la Figura 1.

Solamente el diario *El Mundo* y *Expansión* informaron sobre la denuncia interpuesta tanto por la EPA como por la CARP a las pocas horas de que se produjese, el resto no lo hicieron hasta el día siguiente. Los diarios económicos, que no publican durante los fines de semana porque se ‘paraliza’ la actualidad financiera, tardaron lo mismo que los generalistas pese a ser una crisis empresarial que a la postre se convertiría en la más grave de ese año.

A continuación se adjuntan varias portadas de los tres diarios económicos españoles y los tres periódicos de carácter generalista más leídos en España, durante los días siguientes a que estallara la crisis de la multinacional alemana. En la parte inferior aparecen dos pantallazos de las primeras noticias que surgieron sobre el *dieselgate*, escasos minutos después de que se hiciera pública la denuncia de la EPA.

Figura 1. Portadas de los principales medios económicos y generales relacionados con el *dieselgate*.



EL MUNDO
El fraude de Volkswagen hunde al sector en la Bolsa

El presidente de Volkswagen admite por el escándalo de los crímenes

Montenegro: el candidato más votado en las elecciones locales de la capital

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

EL PAÍS
“Catalanes, quédense y céchelos juntos a Rajoy”

Scat montó medio millón de los motores fraudulentos

El presidente de Volkswagen admite por el escándalo de los crímenes

Santos y los FARC se dan un primer paso para firmar la paz en Colombia

La cultura, ante el desafío de la secesión

TENER SOFTWARE LEGAL AHORA ES DELITO PENAL

LA VANGUARDIA
La UE acuerda el reparto de 120.000 refugiados

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

El gobierno de Corea del Norte se declara en huelga

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis de las notas de prensa emitidas durante la crisis

Para cumplir con el objetivo de analizar la comunicación emitida por Volkswagen España durante la crisis del fraude por emisiones de 2015 se procede a estudiar las notas de prensa emitidas por la sala de comunicación de la multinacional alemana y subidas a su página web (<http://comunicacion.volkswagen.es/>) desde el 18 de septiembre de 2015, día en el que la EPA y la Junta de Recursos del Aire de California (CARP) denunciaron a la empresa automovilística, hasta el día 5 de noviembre, cuando se anunció que se devolvería la ayuda del Plan PIVE, prueba inequívoca de su culpabilidad.

La sala de prensa de Volkswagen emitió en este periodo un total de 44 notas de prensa, de las cuales un 56,8% tratan directamente el escándalo de las emisiones, mientras que el resto abordan temas promocionales, de patrocinio o deportivos, porque la marca alemana tiene una escudería de rallyes.

La división temporal de las notas de prensa

La temporalidad es un aspecto importante a tratar durante una crisis. Como se ha demostrado en el marco teórico, el factor sorpresa provoca que los primeros días de una crisis resulten claves para que la empresa la solvante o se suma definitivamente en el problema. El gabinete de comunicación de Volkswagen solamente emitió una nota de prensa en los cuatro primeros días desde que se destapó el escándalo, un pobre bagaje para una empresa tan importante.

El tiempo transcurrido desde que se anunció en los medios de comunicación la denuncia por la EPA y la CARP hasta que se emitió la primera nota fue de dos días, demasiado si se tiene en cuenta la magnitud de esta crisis. La primera señal de humo de Volkswagen tuvo un carácter informativo, sobre la denuncia interpuesta y sus características, y su tono tranquilizador hacia sus clientes, con la premisa de que iban a ser transparentes.

Sólo cinco días después del estallido de la crisis (20 de septiembre) se produjo la dimisión del presidente ejecutivo del Grupo Volkswagen, Martin Winterkorn. Según Rosillo (2015), el gabinete de comunicación de Volkswagen siguió “el abecé de lo que se tiene que hacer en el mundo del automóvil”, [...] el primer paso es asumir con humildad la

culpa y tras eso acompañarlo de alguna dimisión”, aunque los tiempos no fueron los más adecuados porque Volkswagen tardó una semana en todo ello.

El gabinete, pese a empezar tarde, adquirió un rumbo adecuado sacando notas de prensa casi diariamente en septiembre. Un 44% de las notas emitidas relacionadas con el *dieselgate* se publicaron en este mes –concretamente, en la segunda quincena-, mientras que en el doble de días en octubre sólo se emitieron diez notas en total, y en noviembre se redactaron cinco notas en cuatro días, casi una por jornada (16% del total).

Tabla 6. Distribución temporal de las notas de prensa emitidas por Volkswagen.

Mes del año	Nº notas de prensa sobre <i>dieselgate</i>
Septiembre	11 → 44%
Octubre	10 → 40%
Noviembre	4 → 16%
TOTAL	25 → 100%

Fuente: Elaboración propia

En octubre hubo dos lagunas informativas importantes en lo que a notas de prensa se refiere. La primera, entre el día 8 y el 14, siete días en los que no se publicó ninguna nota de prensa a pesar de que cada día salían a la luz nuevas cifras sobre los vehículos afectados. Tan sólo dos semanas después del comienzo de la crisis, momento crítico, se sucede una semana sin emitir ninguna información. Esto supone demasiado tiempo para una empresa que, según sus propias palabras, quería tranquilizar a los afectados y prestarles toda la colaboración posible.

Volkswagen tardó doce días en disponer de un medio para conocer si su vehículo tenía instalado el software y seis en habilitar una zona web para subir información específica sobre el fraude de las emisiones. En esta situación la velocidad de reacción es clave para evitar que la crisis se agrande.

La segunda etapa sin nota de prensa alguna se produjo del día 17 al 21, otros cinco días en los que la multinacional alemana optó por la estrategia del silencio para afrontar un periodo de dudas e intranquilidad para sus clientes. Los clientes aún desconocían en ese momento el procedimiento a seguir para reemplazar o arreglar el sistema electrónico de sus coches, y si el arreglo iba a influir en su potencia o usabilidad, o si incluso la reparación podría correr de su propio bolsillo.

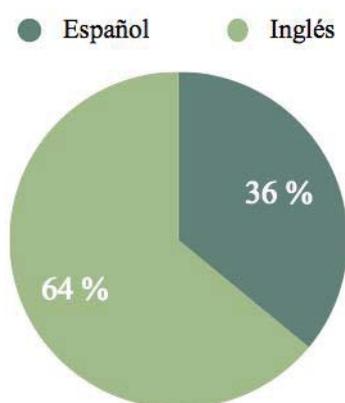
Por tanto, Volkswagen siguió una gestión de los tiempos irregular, alternando periodos de tiempo emitiendo notas de prensa constantemente e incluso en cuatro días publicando dos en la misma jornada y, a la vez, largas etapas de hasta siete días sin redactar una sola información explicando la actualidad de la empresa, su forma de proceder o su intención de cara al futuro.

La ambigüedad en el idioma

Aunque la sala de prensa de Volkswagen dispone de su propia página web, llama la atención que nueve notas de prensa emitidas durante el periodo estudiado, estaban escritas en inglés (un 36% del total). De hecho, cuatro de las cinco primeras notas se redactaron en inglés, sin una traducción posterior, y lo mismo ocurrió con las últimas.

La temática de esas notas de prensa escritas en inglés tiene un denominador común: la importancia. Si bien es cierto que muchas de las notas en general se utilizaron como gancho informativo para intentar demostrar que, según sus propias palabras, “Volkswagen estaba haciendo todo lo posible por arreglar la situación de los afectados”, las notas en inglés siempre explicaron sucesos importantes. Algunos de los temas tratados fueron la cantidad y modelo de vehículos afectados, la dimisión del presidente de la compañía, cambios en la estructura organizativa y los problemas ocasionados para la empresa y sus clientes por esta crisis.

Gráfico 1. Distribución de las notas de prensa por idioma.



Fuente: Elaboración propia

Las cuatro notas emitidas en inglés por Volkswagen en la primera semana, y que además tratan temas negativos para la empresa, no se traducen en ningún momento. En otras

ocasiones, la empresa había informado primero en inglés y después había redactado la misma nota de prensa en castellano.

Por otro lado, del 20 de septiembre al 28 de septiembre sólo se emitieron cuatro notas en inglés, llegando a estar ocho días sin comunicar ninguna información en castellano, pese a que la página siempre ha emitido notas en español.

Se da, además, la circunstancia de que cinco de las últimas nueve notas emitidas en la sala de prensa de Volkswagen también estaban en inglés, mientras que las nueve que comprenden estos dos tramos con notas en inglés entre finales de septiembre y principios de octubre fueron todas en castellano. Las notas en inglés del final también trataron temas delicados para la estabilidad empresarial de Volkswagen como el anuncio de nuevas investigaciones internas para conocer cómo se produjeron las irregularidades, el nombramiento de abogados para gestionar los frentes jurídicos abiertos y la retirada de un modelo de la venta al público por parte de la Federal Motor Transport Authority (KBA).

Volkswagen debería haber publicado esas notas en español o, al menos, haberlas traducido tiempo después de su emisión porque al estar en formato PDF la página no permite su traducción, provocando así un agravio comparativo a aquellos clientes o receptores que no fueran bilingües y que quisieran informarse.

La relación entre firma, actitud y temática de la nota de prensa

La firma de las notas de prensa es otra variante a la que recurrió Volkswagen para agilizar el tono de sus publicaciones (gráfico 2). La mayor parte de ellas (60%) llevaban la firma de la propia empresa, sin distinguir personas o grupos. El resto de firmas se reparten a partes iguales entre el Consejo de Administración (20%), que recibe otros nombres como “Consejo delegado” o “Consejo ejecutivo” y el presidente de la compañía (20%), que en este caso se divide en dos firmas porque durante el periodo analizado hubo un cambio en la directiva de la compañía.

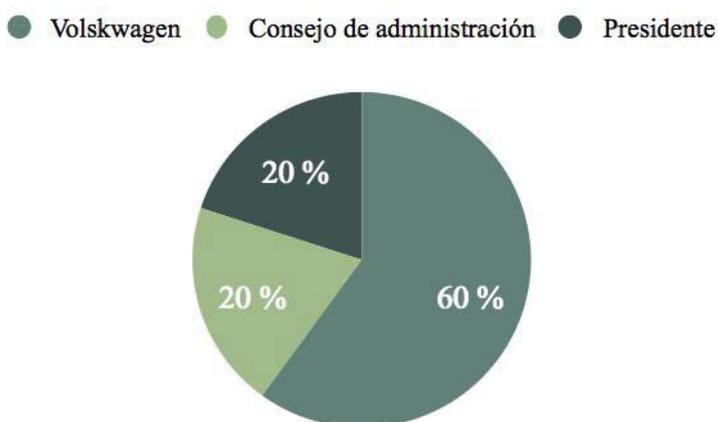
El entonces presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, fue quien firmó la primera nota de prensa que emitió la multinacional alemana referida al *dieselgate* después de que se destapara el fraude de las emisiones (20 de septiembre). Al principio de toda crisis es importante que el máximo responsable de la organización dé un paso al frente, admita la

crisis y explique la ruta a seguir durante este proceso. Sin embargo, sólo tres días después dimitió, dejando en entredicho la primera explicación de la empresa.

La actitud que se deriva de cada nota varía en función de quién la firme e incluso observamos que en algunas de ellas se mezclan más de una. Por ejemplo, en las cinco notas redactadas por el presidente de Volkswagen, se aprecia una gran variedad de disposiciones: explicativa, tranquilizadora, sorprendida, autoexculpadora, motivadora, sincera u optimista.

En el caso de las cinco notas de prensa firmadas por el Consejo de Administración, sólo la actitud de “esfuerzo para solucionar” se repitió en dos ocasiones, mientras que el ánimo de agradecimiento, tranquilizador, recriminador hacia “los ingenieros que actuaron de forma ilegal”, optimista, de espíritu de cambio e informativo sólo se utilizó en una ocasión. Sólo aparece una actitud que podría denominarse negativa en todas las notas de prensa, la recriminadora hacia los trabajadores que instalaron el software, dando a entender que los directivos desconocían esta praxis y, según Rosillo (2015), evitando repercusiones legales hacia ellos mismos porque de confesarlo se les podría pedir responsabilidades legales.

Gráfico 2. Distribución de las firmas en las notas de prensa emitidas por Volkswagen.



Fuente: Elaboración propia

Por último, las firmas de Volkswagen como empresa tienen una clara intención informativa. Hasta en doce notas firmadas por la compañía se aprecia la actitud de la

compañía por informar sobre lo acontecido, las denuncias, las declaraciones sobre nuevos modelos afectados o no afectados y, en definitiva, las nuevas noticias que perjudicaban la imagen de la compañía. El resto de notas tenían una disposición explicativa (3), colaborativa (3), tranquilizadora (2) y en una ocasión previsoras.

En definitiva, parece que el patrón “notas de prensa-actitud-firma” obedece a una cuestión de jerarquía. En el primer peldaño se encuentra la marca como tal, Volkswagen, que centra sus esfuerzos en mostrar una actitud informativa y explicativa de los problemas de la empresa frente al Consejo de Administración y, especialmente, que centran sus esfuerzos en transmitir tranquilidad, motivación, optimismo o espíritu de cambio, entre otras intenciones.

Figura 2. Nube de palabras que representan las actitudes de cada nota de prensa en función de su presencia.



Fuente: elaboración propia

El análisis de las palabras clave en las notas de prensa

Otra variable a tener en cuenta en el análisis cualitativo de las notas de prensa emitidas durante la crisis es el uso del lenguaje. Se han seleccionado una serie de palabras clave, representativas de la circunstancia vivida por Volkswagen, para comprobar si estas se utilizaron de forma reiterada o no en las comunicaciones oficiales de la compañía.

Los medios de comunicación bautizaron con varios nombres al conjunto de acontecimientos que rodearon a Volkswagen tras hacerse pública la denuncia. Expresiones como “fraude de las emisiones”, *dieselgate* o “escándalo de las emisiones”, son constantes en los medios pero en ninguna de las 25 notas de prensa analizadas se hacía referencia a los términos “fraude”, “escándalo” o *dieselgate*. En contraposición, el gabinete de comunicación optó por maquillar las apariencias y utilizar las palabras “situación”, “caso” o “asuntos”. De hecho, el expresidente de la empresa, Martin Winterkorn, utilizó estos tres términos en la entradilla de la primera nota de prensa emitida por Volkswagen, que a la postre fue la última suya.

El siguiente concepto supervisado fue “crisis”, representación inequívoca de la situación vivida por Volkswagen durante varios meses que aparece en seis notas de prensa. Sorprende que en la nota del 6 de octubre la palabra esté escrita en cuatro ocasiones y que se redactara por el presidente de la empresa, Matthias Müller. El presidente utilizó la palabra crisis en el titular con la frase “Vamos a superar esta crisis”, dirigiéndose a la plantilla de la sede de la empresa en Wolfsburg. Hasta tres veces afirmó durante el cuerpo del texto que iban a superar esa crisis, a la que calificó también de cuestión de confianza.

Volkswagen admitió que se encontraba en una crisis cuando era ya un secreto a voces. La multinacional sólo utilizó este término con las firmas de su presidente y del Consejo de Administración, adoptando una actitud diferente en cada ocasión. En la primera ocasión en la que aparece el término “crisis”, hay un predominio de sorpresa y negación de la culpa por parte del presidente, en la segunda de agradecimiento al expresidente que acababa de dimitir, la tercera recriminando la conducta a los ingenieros que habían instalado en software, la cuarta sincera y motivadora por parte del nuevo presidente, y la última optimista. Es decir, en ninguna de las notas de prensa en las que se incluyó la palabra “crisis” se aplicó una actitud informativa, sólo se utilizó para concienciar de su optimismo y tranquilidad y para arremeter contra los empleados que, según ellos, fueron los culpables de la situación.

Las siguientes palabras analizadas representan el deliberado error cometido por Volkswagen al trucar los vehículos para que en las pruebas de homologación rebajaran sus niveles de contaminación y son “manipulación”, “vulneración” e “irregularidad”. Las dos primeras aparecieron sobre todo al principio, en cuatro de las cinco primeras notas de prensa publicadas en septiembre, y en una del 1 de octubre. A partir de entonces no se

redactó ninguna con estas palabras. Todas las firmas incluyeron alguna vez estas palabras, pero destaca el Consejo de Administración, que lo puso tres veces en una sola nota y otras dos veces en dos distintas.

La nota de prensa que contiene tres veces la palabra “manipulación” y “vulneración” es la del 28 de septiembre en la que el Consejo de Administración se autoexculpa públicamente e incluso tacha de “desastre moral y político para Volkswagen” y de “comportamiento ilegal de ingenieros y técnicos involucrados [...] ha conmocionado a Volkswagen”, culpando abiertamente a un sector de los trabajadores, a pesar de que recientemente se ha conocido que la cúpula de la empresa también conocía de la existencia del software.

Otro de los conceptos esgrimidos en las notas de prensa especialmente a partir de noviembre fue llamar “irregularidades” a lo ocurrido en los vehículos de la marca Volkswagen. Esta palabra sigue un patrón de aparición muy característico, ya que se muestra en cuatro notas de prensa de los diez primeros días para después “desaparecer” en el mes siguiente. En las últimas tres notas analizadas vuelve a encontrarse hasta en tres ocasiones cada una.

Estos vocablos, “manipulación”, “vulneración” e “irregularidades”, tienen una pauta de aparición totalmente contraria. Mientras “manipulación” y “vulneración” aparecen al principio y después prácticamente desaparecen, con el término “irregularidades” sucede al revés, y es al final cuantas más veces se encuentra. Esto puede deberse a que las primeras notas de prensa resultan más inculpatorias y presentan un mayor acercamiento a reconocer un error que luego se ha demostrado que fue un delito.

El término “afectados” es el que más veces aparece en las notas de prensa de Volkswagen España con 24 repeticiones en las 25 notas de prensa, casi una media de una por nota. Sin embargo, la sala de prensa no tuvo en cuenta a las víctimas del fraude y no mencionó a los “afectados” hasta la séptima nota, diez días después de que se destapara el escándalo, en la que les nombró en cuatro ocasiones. Lo mismo sucede al día siguiente, en la nota del 29 de septiembre. A partir de ahí, la aparición de los “afectados” se convirtió en parte indispensable a la hora de redactar las comunicaciones oficiales.

En un 83,3% de las veces que se encuentra la palabra “afectados” es Volkswagen como empresa la que firma la nota, mientras que el presidente de la compañía redacta dos notas en la que aparece dos y una vez, respectivamente, el término analizado. El Consejo de

Administración sólo publicó una nota haciendo referencia a los damnificados por el fraude.

Las dimisiones, como explicaba Rosillo (2015), son un punto casi obligatorio en una crisis con las dimensiones de la de Volkswagen. Por ello se ha analizado la palabra “despido”, y también “dimisión” porque en estos casos el despido se suele acordar y para no manchar la imagen del directivo se dice que ha dimitido. La palabra “dimisión” aparece en dos ocasiones y “despido” una vez, siendo más que suficientes para anunciar los escasos pero importantes cambios en la composición de la directiva de la empresa.

En dos de las tres notas de prensa el motivo principal es el fin del contrato de uno de los directivos, aunque no tardan más que uno o dos días en nombrar a su sustituto. Sin embargo, en la tercera sólo se menciona en una frase en la entradilla y al final, centrando la nota de prensa en su sustituta. Llama la atención que en los dos casos en los que la información se refiere a la dimisión aparecen otras palabras icónicas como son “crisis” (en ambas), “confianza” (en una) y “transparencia” (en ambas), que permiten asociar las dimisiones con esos motivos.

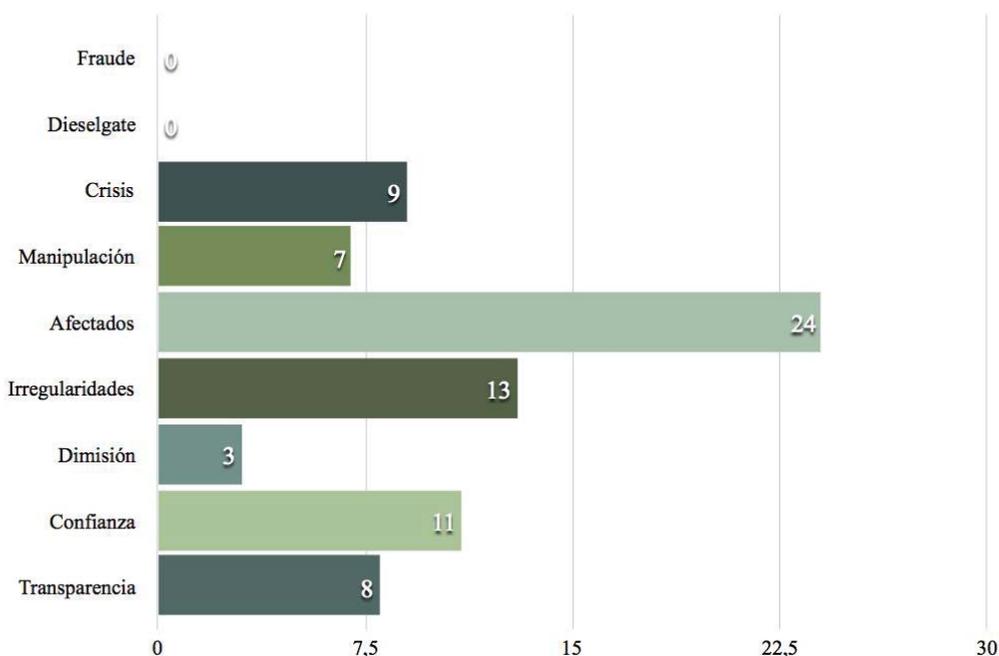
El último grupo de términos analizados son de carácter positivo. La “confianza” y la “transparencia”, que suelen quedar comprometidas cuando una crisis se produce por un error intencionado por parte de la empresa. En este caso, el público, como se verá posteriormente en el estudio de los *tweets* que mencionaron al perfil de Volkswagen, se mostraron descontentos, traicionados y engañados por la empresa alemana.

Respecto al vocablo “confianza”, aparece con especial fuerza en las primeras notas de prensa. En la primera de todas, del presidente de la compañía, se cuenta hasta en tres ocasiones en una declaración de intenciones por parte de la empresa por recuperar la confianza perdida tras el escándalo. La palabra aparece un total de once veces y las dos notas de prensa en la que más se repite, en tres ocasiones cada una, están firmadas por el presidente de Volkswagen.

El siguiente punto a estudiar es seguramente el más paradigmático: la transparencia. Actualmente está demostrado judicialmente que la cúpula de Volkswagen conocía el famoso software, sin embargo, para evitar problemas judiciales el gabinete de comunicación negó en todo momento cualquier conocimiento al respecto y culparon a los ingenieros de la empresa.

La palabra “transparencia” se ha repetido ocho veces en siete notas de prensa, aunque, rompiendo con el patrón establecido al publicar el término “confianza”, las primeras han estado firmadas en cinco ocasiones por parte de Volkswagen como marca, una por su Consejo de Administración y otra por su presidente.

Gráfico 3. Número de repetición de las actitudes de las notas de prensa.



Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis de los tweets

El siguiente punto para conocer cómo actuó el gabinete de Volkswagen es analizar el perfil de Twitter de Volkswagen España (https://twitter.com/VW_es) desde el 18 de septiembre de 2015 hasta el 5 de noviembre de ese mismo año. El gabinete de comunicación de la multinacional alemana publicó un total de 246 *tweets*, de los cuales, un 55,7% (137 en total) trataron directamente el fraude de las emisiones mediante mensajes *tweets* informativos o respuestas.

El resto de *tweets* (109) trataron temas como los nuevos contratos de patrocinio, autopromoción de vehículos o información sobre el equipo de rallyes de Volkswagen. Esta proporción es muy similar al del número de notas de la sala de prensa de la empresa alemana (56,8%) que no es una casualidad porque es una cifra adecuada para informar

correctamente sobre las novedades acerca del *dieselgate* pero sin resultar agobiante para sus seguidores. Volkswagen publicó una media de 2,85 *tweets* por día relacionados con el escándalo de las emisiones.

Tabla 5. Distribución temporal de los *tweets* publicados por Volkswagen.

Mes del año	Nº <i>tweets</i> sobre <i>dieselgate</i>
Septiembre	37 → 27,07%
Octubre	100 → 72,99%
Noviembre	0 → 0%
TOTAL	137 → 100%

Fuente: Elaboración propia

Twitter es una red social que permite publicar dos modalidades de mensaje: el primero es el *tweet* que en este trabajo se denominará “general” y es aquel que se redacta de forma informativa. El otro caso es el *tweet* “respuesta”, aquel que el perfil de Volkswagen utiliza para responder a las preguntas y críticas que le profirieron sus seguidores y clientes en el periodo analizado.

Durante el periodo analizado el perfil de Twitter de Volkswagen publicó un total de 86 *tweets* de carácter generalista (34,95%) frente a 160 *tweets* de respuesta (65,04%) por lo que se aprecia ese carácter individualizado que permite esta red social de responder personalmente al seguidor o cliente que ha planteado la pregunta, mientras que en el caso de las notas de prensa se produce un mensaje informativo de carácter general para todos los consumidores.

Si se entiende conjuntamente al tipo de *tweet* –general o respuesta- y al tema, se confirma la teoría anterior. El gabinete de comunicación de Volkswagen utilizó el *tweet* respuesta en 129 ocasiones para informar a sus clientes individualmente sobre la crisis de las emisiones, mientras que para las respuestas para tratar otros temas las usó cuatro veces menos (31 en total). Los *tweets* generales sobre autopromociones e información general fueron 77, mientras que solo se redactaron nueve *tweet* generalistas que abordaran el *dieselgate*.

Al igual que en el caso de las notas de prensa, Volkswagen optó por una ley del silencio durante cinco días. De hecho, el 23 de septiembre no publicó ni un solo *tweet*, lo que resulta extraño en un perfil que habitúa a diez o doce *tweets* mínimo por día. Desde entonces, Volkswagen comenzó a informar sobre las novedades del fraude pero siempre redireccionando hacia su página web y sus notas de prensa. Es decir, el perfil de la empresa nunca publicó en sus *tweets* novedades sobre los vehículos, decisiones legales o cambios de estructura.

Volkswagen publicó 84 *tweets* en los doce días de septiembre (la crisis estalló el día 18 de ese mes), de los cuales 37 fueron relacionados con el *dieselgate*, mientras que en octubre y noviembre publicó 152 y 10 respectivamente, y de ellos 100 y ninguno en el último mes trataron el escándalo de las emisiones. El mes de octubre, informativamente, fue el más correcto porque atendió a un gran número de preguntas particulares, aunque su gestión a nivel generalista fue bastante pobre durante todo el periodo analizado.

Los perfiles corporativos de Twitter siempre buscan mayor repercusión y visibilidad para su empresa. Se dice que añadir un elemento audiovisual al mensaje ayuda a que los seguidores retweeten más y, además, refuerza el mensaje haciendo bueno el dicho de “una imagen vale más que mil palabras” y, por ende, que más de 140 caracteres. Sin embargo, el perfil de Volkswagen en esta red social apenas utilizó la fotografía o el vídeo para informar sobre la crisis de las emisiones.

Volkswagen España solamente utilizó un total de 57 imágenes y un vídeo en sus 86 *tweets* de carácter generalista (66,28% del total), ya que en los *tweets* respuesta no se adjuntó ningún tipo de material audiovisual. Entre todos ellos, solamente dos imágenes estaban relacionadas con el *dieselgate* en el periodo analizado, una cifra muy pobre en comparación con los 55 restantes.

Aunque la muestra de *tweets* con elemento audiovisual y que trataran el *dieselgate* no es excesivamente representativa (sólo 2), se aprecia la importancia del elemento audiovisual para conseguir una mayor repercusión. Aquellos *tweets* generalistas con fotografía consiguieron una media de 46 *retweets* (72 y 21 respectivamente), mientras que los que tan sólo tenían texto sobre el escándalo de las emisiones alcanzaron un total de 7,8 *retweets* de promedio, evidenciando una diferencia de 39 puntos de repercusión en la red social Twitter.

Figura 4. Imagen explicativa publicada en Twitter por parte del perfil de Volkswagen



Fuente: perfil de Volkswagen España en Twitter, publicado el 15 de octubre de 2015

El gabinete de comunicación de Volkswagen gestionó los *tweets* relacionados con el *dieseldgate* de diferente manera a como acostumbra con aquellos promocionales. La información que ofrecían en esos 140 caracteres era mínima y simplemente remitía a los seguidores a otra página web para que ellos buscaran las novedades informativas o sobre sus vehículos. Prueba de ello es que los *tweets* relacionados con el *dieseldgate* fueron mucho menos importantes para los followers de Volkswagen con 2,4 *retweets* de media, mientras que los promocionales obtuvieron una repercusión mucho mayor de 8,9 veces compartida cada *tweet*.

En términos absolutos, los *tweets* con referencias al *dieseldgate* obtuvieron en sus 137 *tweets* un total de 132 respuestas, 326 *retweets* y 209 “me gusta”, mientras que aquellos que trataron otros temas consiguieron una repercusión de 127 respuestas, 970 *retweets* y 1.319 “me gusta”. El gabinete de comunicación de Volkswagen, por tanto, utilizó estrategias diferentes.

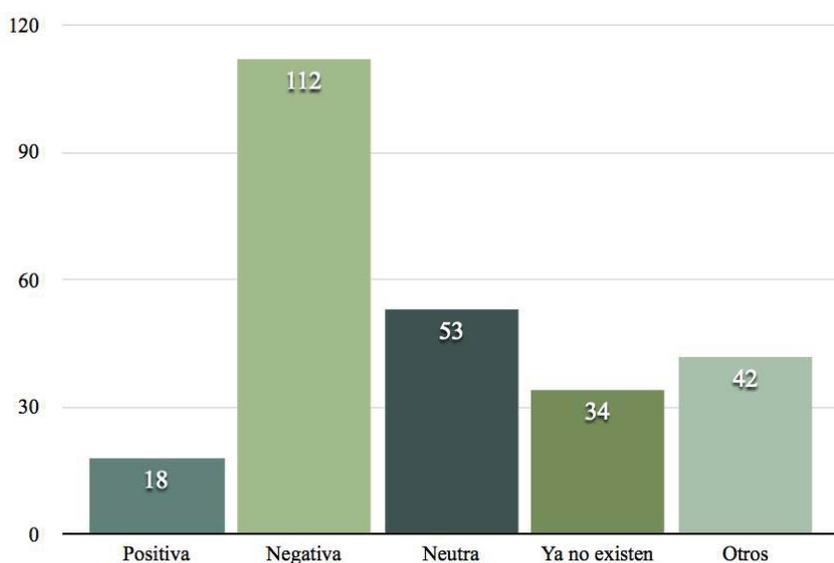
Figura 3. Pantallazos de respuestas vía Twitter en el perfil de Volkswagen



Fuente: Twitter, publicados el 22 y 25 de septiembre, respectivamente.

Se ha analizado la respuesta dada por los *followers* de Volkswagen a sus *tweets* para conocer qué tipo de reacción tuvieron al escándalo y a su gestión comunicativa. La actuación del gabinete en las redes sociales no gustó a sus clientes y seguidores porque de 259 respuestas analizadas, las actitudes hacia la compañía eran en un 43,24% de las ocasiones negativas respecto al *dieselgate*, un 20,46% neutras y un 6,9% positivas. El resto se corresponden con respuestas que trataban otros temas (16,2%) y otras ya habían desaparecido y no se pueden calificar (13,1%).

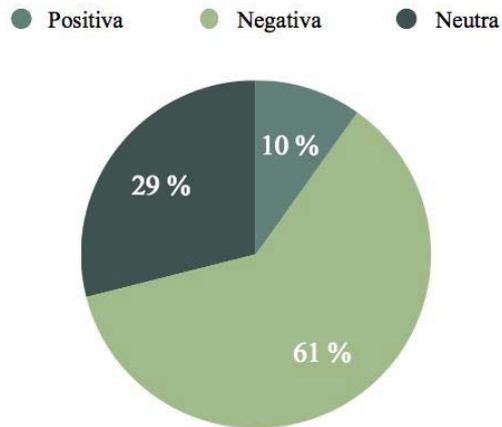
Gráfico 4. Distribución de las respuestas a los *tweets* de Volkswagen y su actitud.



Fuente: Elaboración propia

Si se tienen en cuenta sólo las menciones referidas al escándalo de las emisiones, un 61,2% tuvieron una actitud negativa en sus respuestas. En este apartado se engloban aquellas disposiciones recriminatoras, irónicas, insultantes o que critican la forma de actuar y la gestión de la crisis. El 28,9% de los *tweets* analizados se corresponden con una postura neutra, donde destacaban mayoritariamente las preguntas y los consejos –con mayor o menor educación- a la empresa alemana.

La última actitud es la positiva, que supone un 9,8% del total de *tweets* relacionados con el *dieselgate* y que engloba a aquellos *tweets* con una fórmula de agradecimiento por los servicios –tanto físicos como online- por parte de Volkswagen y con cumplidos hacia la empresa y sus productos.

Gráfico 5. Distribución por actitudes de las respuestas a los *tweets* de Volkswagen.

Fuente: Elaboración propia

Las otras dos categorías engloban a las respuestas que se refieren a otros temas (42 respuestas) como son actos promocionales, contratos publicitarios o autopromociones de vehículos de la empresa y, el resto, se tratan de *tweets* que o bien no aparecen o bien fueron publicados por perfiles que ya no existen, y que suman un total de 34.

Conclusiones

Volkswagen tardó demasiado en dar la primera respuesta a la crisis que estalló el 18 de septiembre, con más de dos días sin publicar nada al respecto del *dieselgate* y sin informar a sus consumidores, que solamente recibieron información por los medios de comunicación. Los clientes desconocían si sus vehículos estaban afectados, cómo procedería la empresa o, simplemente, si era cierto que la multinacional alemana había cometido el fraude y esto fue por culpa de su gabinete de comunicación.

Entrando en la labor de las notas de prensa, el porcentaje de ellas en el primer mes (septiembre) supone el 44% de los *tweets*, a pesar de que el escándalo de las emisiones comenzó a exponerse en los medios de comunicación a partir del 18 de ese mes. Por tanto, el gabinete de comunicación siguió al pie de la letra el manual de crisis, que aconseja despejar las dudas cuanto antes mejor, si bien es cierto que tardaron demasiado en emitir la primera nota y, además, fue un mensaje tranquilizador de su presidente, que dimitió cinco días después, perdiendo el crédito que habían intentado conseguir.

Volkswagen emitió 0,52 notas de prensa diarias relacionadas con el *dieselgate*, es decir, una nota cada dos días, una cifra adecuada si se tiene en cuenta que la capacidad informativa que tiene cada una es amplia. Sin embargo, un gran error del gabinete de la empresa fue publicar un 36% de las notas referentes al fraude de las emisiones en inglés sin una traducción posterior, mostrando desconsideración hacia sus consumidores y un claro intento por evitar que los españoles que no dominasen la lengua anglosajona conocieran las novedades al respecto.

Por otro lado, la distribución de las notas de prensa resulta razonable para no sobrecargar una firma con demasiadas notas (Volkswagen: 60%, Consejo de Administración y el presidente de la compañía 20% cada una) y la intención y actitud distinta en cada caso parece entendible para buscar diferentes reacciones en el público. Por ejemplo, más informativo en el caso de la firma empresarial y más evocadora y transparente en el caso del presidente.

La selección de las palabras fue correcta en aquellas que trataban de recuperar la confianza de sus consumidores, las que se utilizaron para demostrar que Volkswagen trabajaría en solucionar los problemas ocasionados a sus clientes y “dimisión”, que es un requisito casi indispensable en cualquier crisis. Sin embargo, no fue totalmente

transparente ni sincero al no mencionar en ningún momento el término “fraude” o “dieselgate” y camuflarlo con otros como “irregularidad” cuando se conocía perfectamente la existencia de ese software.

La actuación del gabinete de Volkswagen fue muy distinta en la red social Twitter, ya que en septiembre sólo se publicaron un 27,07% de los *tweets* referentes al *dieselgate*, mientras que el resto se emitieron en octubre. La empresa automovilística dio a Twitter un uso mayoritariamente individualizado, ya que el 52,43 por ciento de los *tweets* que publicó fueron respuestas relacionadas con el *dieselgate*, es decir, más de uno de cada dos en el periodo estudiado.

Las cifras totales de *tweets* resultan correctas para dar una cantidad de información equilibrada sin avasallar al público con un exceso de *tweets*, ya que el gabinete de comunicación publicó una media diaria de 2,85 *tweets*, una cifra razonable teniendo en cuenta que Volkswagen tampoco podía centrar el cien por cien de su atención en *tweets* negativos para su marca.

Una práctica habitual del gabinete en el Twitter fue utilizar los *tweets* como percha para redireccionar mediante un enlace hacia su sala de prensa sin comunicar en el propio *tweet* las bases o un resumen del mensaje o de la nota de prensa, para evitar que los usuarios conocieran directamente las novedades sobre los vehículos afectados por el software.

Si se atiende a la actitud mostrada por los clientes y seguidores de Twitter de Volkswagen se aprecia que el gabinete no actuó correctamente porque no satisfizo las necesidades comunicativas de sus usuarios. El 61,2% de las respuestas recibidas por la multinacional alemana en su perfil de Twitter fueron de carácter negativo, acumulando mensajes irónicos e insultantes que dañaron su imagen.

En definitiva, el gabinete de comunicación de Volkswagen siguió el abecé del manual tradicional de crisis y no tuvo en cuenta las exigencias de las nuevas formas de comunicar, especialmente a través de la red social Twitter, donde no consiguió causar una buena imagen entre sus seguidores y clientes, que criticaron e insultaron su labor diariamente mediante respuestas.

Bibliografía consultada

Albrecht, S. (1996). *Crisis management for corporate self-defense*. Amazon, Nueva York.

Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora, Comunicación social, ediciones y publicaciones.

Bejin, A. y Morrin (1976). *Introducción*. *Communications*, vol 25. Pág. 1-3

Calahorro, F. M. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: (crisis, emergencias y negociación)*. Madrid, Fragua

Castillo, A. y Ponce, D. (2015). *Comunicación de Crisis 2.0*. Madrid, Fragua.

Celaya, J. (2000). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión, 2008, 284.

Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*. Madrid, Ciac.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La crujía Ediciones.

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. Nueva York, Amacon (American Management Association).

Freberg, K., Saling, K., Vidoloff, K. G., & Eosco, G. (2013). *Using value modeling to evaluate social media messages: The case of Hurricane Irene*. *Public Relations Review*, 39(3), 185-192.

García, B. (2009). *Gabinetes de comunicación online. Claves para generar información*. Zamora, Comunicación social, ediciones y publicaciones.

Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

Luecke, R. (2005). *Gestión de crisis: convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Harvard Business Essential. Deusto.

Marín Calahorro, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales*. Madrid. Editorial Fragua

Martínez, Sanz. R., & Durántez Stolle, P. (2011). *La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación*. In *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión* (pp. 425-439). Icono 14 Asociación Científica.

Mercado, M. T. y Chávez, M. (2016). *La comunicación en situaciones de riesgo y crisis*. Valencia, Tirant Humanidades.

Orosa, B. G. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red* (Vol. 28). Sevilla, Comunicacion Social.

Piñuel, J. L. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Teoría de La comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis.

Sánchez Calero, M. L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid, Editorial Fragua.

Solano, Santos, L. F. (2015). *Responsabilidad social y reputación en la comunicación corporativa*. Madrid, Editorial Fragua.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.

Zaragoza, F. M. (2009). *Una gran crisis, una gran oportunidad*. Anuario CEIPAZ, (3), 15-26.

Webgrafía consultada

<http://www.fundeu.es/> Consultado por última vez en 02-06-2017.

http://www.abc.es/motor/reportajes/abci-lista-coches-afectados-dieselgate-201607081402_noticia.html Consultado por última vez en 02-06-2017.

<http://www.lavanguardia.com/economia/20160422/401291032729/volkswagen-resultados-2015-perdidas-provisiones-dieselgate.html> Consultad por última vez en 03-06-2017.

<https://www.motorpasion.com/industria/ventas-coches-espana-anfac-2015> Consultado por última vez en 03-06-2017.

<https://es.statista.com/estadisticas/531854/automoviles-matriculados-en-espana-por-marcas-de-automovil/> Consultado por última vez en 03-06-2017.

<http://www.lavanguardia.com/economia/20160422/401291032729/volkswagen-resultados-2015-perdidas-provisiones-dieselgate.html> Consultado por última vez en 03-06-2017.

<http://www.anfac.es/> Consultado por última vez en 03-06-2017.

<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa> Consultado por última vez en 02-06-2017.

<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/> Consultado por última vez en 02-06-2017.

<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> Consultado por última vez en 02-06-2017.

<https://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/2013/05/16/4ps-comunicacion-de-crisis/> Consultado por última vez en 07-06-2017.

<http://www.elmundo.es/motor/2017/03/15/58c9092b46163f093a8b4605.html>
Consultado por última vez en 07-06-2017.

<http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1NK1FPVV5-2DJTVN2-1FS0/La%20empresa%20web.pdf> Consultado por última vez en 07-06-2017.

<https://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/2013/05/16/4ps-comunicacion-de-crisis/> Consultado por última vez 07-06-2017.

Anexos

Tabla 6. Fichas de análisis utilizadas para catalogar las notas de prensa (en rojo aquellas que están en inglés).

Fecha de la nota	Fraude	Dieselgate	Crisis	Manipulación / vulneración	Afectados	Irregularidades	Dimisión/nes /despidos	Confianza	Transparencia	Firma	Actitud de la nota
20-09				X				X3		Presidente del Consejo de Dirección	Tranquilizadora e informativa
22-09				X		X		X	X	Volkswagen	Tranquilizadora e informativa
23-09			X			X	X Dimisión		X	Presidente del Consejo de Dirección	Sorpresa y negación de culpas
23-09			X	X				X		Comité ejecutivo de Volkswagen	Agradecimiento al anterior presidente y tranquilizadora
25-09										Volkswagen	Informativa
28-09			X	X3						Consejo de administración de Volkswagen	Recriminadora hacia los "ingenieros" que actuaron de forma ilegal"
28-09					X4	X		X		Volkswagen	Tranquilizadora
28-09			X				X	X	X	Volkswagen	Informativa
29-09					X4					Volkswagen	Informativa
30-09					X					Volkswagen	Informativa
30-09										Volkswagen	Informativa
01-10				X	X	X				Comisión Delegada del Consejo de Administración de Volkswagen	Optimista y con espíritu de cambio
02-10					X					Volkswagen	Ganas de colaborar, ofrecimiento y esfuerzo
06-10			X4		X2			X3		Presidente del Consejo de Dirección	Sincera, motivadora e informativa
07-10									X	Consejo de administración de Volkswagen	Informativa y esfuerzo
07-10										Volkswagen	Informativa
15-10					X3				X2	Volkswagen	Informativa y explicativa
16-10							X Despido			Volkswagen	Informativa
22-10					X3					Volkswagen	Informativa y colaborativa
26.10										Volkswagen	Informativa
28-10			X		X					Presidente del Comité Ejecutivo de Volkswagen	Explicativa y optimista
2-11										Volkswagen	Explicativa y colaborativa
3-11						X3		X		Supervisory board	Decidida y advirtiendo
3-11					X3	X3			X	Volkswagen	Informativa y previsor
04-11					X	X3			X	Volkswagen	Explicativa

Fuente: elaboración propia