



Universidad de Valladolid
CURSO 2017-2018

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**La gestión de la comunicación
poscrisis. El caso Tarjetas Black de
Bankia**

Alumno: Emilio Peñas Salas

Tutora: Raquel Martínez Sanz

Autor

Emilio Peñas Salas
Universidad de Valladolid

Tutora

Raquel Martínez Sanz
Universidad de Valladolid

RESUMEN

El núcleo de este trabajo de investigación tiene sus bases en el estudio de la gestión de la comunicación que desarrolla la entidad financiera Bankia en relación al caso Tarjetas Black en el que se vio implicada durante el año 2014. En 2017, dicha gestión corresponde a la etapa conocida como poscrisis, cuyo fin es recuperar la reputación perdida durante el estallido y fase aguda de la crisis y mantener una imagen estable de cara a los actores que orbitan a su alrededor. El análisis se concentra en la respuesta ofrecida por la entidad bancaria tanto desde su sala de prensa *online*, ubicada en la web oficial corporativa, como desde su cuenta oficial de Twitter.

Palabras clave: comunicación de crisis, Bankia, Tarjetas Black, Twitter

Autor

Emilio Peñas Salas
Universidad de Valladolid

Form teacher

Raquel Martínez Sanz
Universidad de Valladolid

ABSTRACT

The core of this research has its basis into the investigation of the communication management developed by financial entity Bankia in relation with Black Cards case in which it was involved during year 2014. In 2017, that manage correspond to a period known as post-crisis, whose aim is to recover lost reputation when the crisis started and mantain a solid status regarding surrounding stakeholders. The analysis focuses on the answer of the company from its online press room as well as Twitter.

Keywords: crisis communication, Bankia, Black Cards, Twitter

ÍNDICE

ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES	6
1.1. La cultura de la empresa.....	6
1.2. Comunicación en las organizaciones y el poder del individuo	7
1.3. Comunicación interna	7
1.4. Comunicación externa.....	8
1.5. Los receptores: el concepto de stakeholder.....	8
CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN EN LA RED.....	9
2.1. La revolución de la red.....	9
2.2. Redes sociales.....	10
2.3. Web 2.0	10
2.4. Acercamiento a la web 3.0.....	11
2.5. Nuevos profesionales de la comunicación	12
CAPÍTULO 3. LA CRISIS.....	12
3.1. Concepto de crisis.....	12
3.2. Gestión de intangibles	13
3.3. Plan de crisis.....	13
3.4. Etapas de la crisis.....	14
3.5. Comunicación de crisis	14
CAPÍTULO 4. POSCRISIS.....	16
4.1. Inoculación: la teoría y su aplicación	17
4.2. Inoculación y crisis 2.0.....	18
4.3. Reconstrucción y mantenimiento de la imagen.....	18
METODOLOGÍA	19
MARCO TEMPORAL	19
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	19
CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES.....	19
RESULTADOS	24
BANKIA EN TWITTER.....	24
RESPUESTAS DE LOS USUARIOS EN TWITTER	30
RESPUESTA DE BANKIA EN TWITTER.....	32
NOTAS DE PRENSA	33
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Bankia ha sufrido tantas crisis y tan próximas unas de otras en el tiempo desde su nacimiento en el año 2010 que actualmente el recorrido empresarial protagonizado por la entidad bancaria puede interpretarse como uno de los episodios financieros –y democráticos en general– más graves acaecidos en España en las últimas décadas. La última circunstancia en la que se vio involucrada fue el caso Tarjetas Black.

En marzo de 2017 la Audiencia Nacional lo dejó zanjado con la condena de los expresidentes de Caja Madrid y Bankia, Miguel Blesa y Rodrigo Rato, por un delito continuado de apropiación indebida, así como al resto de 63 exdirectivos de la entidad acusados de cargar al banco entre 2003 y 2012 un total de 12 millones de euros en gastos personales con Visas opacas, a los que impuso penas de entre tres meses y cuatro años de cárcel y diversas multas. Estas claves definen y resumen el caso. Finalmente Blesa y Rato eludieron la cárcel. No obstante, la reputación de la empresa resultó gravemente dañada, dado que aún no se habían terminado de mitigar crisis anteriores.

Cuestiones como las altas comisiones que aplicó a sus clientes en 2011, su rescate en 2012, su reestructuración en 2013, el caso de las preferentes y el caso Bankia en relación a la gestión de su predecesora, Caja Madrid, o las críticas por la rescisión masiva de contratos en 2015, a día de hoy permanecen en la mente de muchos de los usuarios que en su día confiaron en la entidad y presenciaron estos acontecimientos.

Dada la complejidad de construir una estrategia comunicativa desde los cimientos y el efecto acumulativo que han generado tantas crisis consecutivas, la situación empresarial de Bankia supone para la entidad un estado de alerta constante. La situación comunicativa, si cabe, un desafío todavía mayor. No obstante, la comunicación se presume como el elemento clave para superar la fase en la que se encuentra, conocida como poscrisis, en la que no solo tiene que recuperar la reputación perdida, sino mantener una imagen estable y generar de nuevo confianza en los *stakeholders* para que se comprometan con la cultura de la empresa.

La motivación de esta investigación, dados los antecedentes expuestos, es excepcional y consiste en desentrañar y comprender no solo la situación de Bankia, sino la cada vez mayor dimensión que adquiere un área tan compleja y multidisciplinar como es la comunicación en el escenario empresarial. El foco de este estudio apunta sin reservas a contemplar y analizar hasta el máximo detalle el comportamiento de Bankia en el marco de la web 2.0 y las redes sociales, concretamente Twitter, y las relaciones que de ahí surgen con los ciudadanos.

OBJETIVOS

Para aislar e identificar los factores que intervienen en una gestión comunicativa de tanto calado se plantea como principal objetivo: analizar la respuesta y naturaleza de los mensajes ofrecidos por Bankia a sus públicos durante el periodo de poscrisis del caso Tarjetas Black tanto en su web corporativa como en su cuenta oficial de Twitter. Objetivo que se complementa con otros secundarios. Son los siguientes:

1. Determinar los elementos que emplea la empresa para recuperar su reputación tanto desde su web corporativa como desde su cuenta oficial de Twitter.
2. Comparar las respuestas ofrecidas por Bankia en los distintos marcos de estudio: su gabinete de prensa *online* y su canal de Twitter.
3. Identificar desde el punto de vista teórico las pautas que ha de considerar una entidad para resolver una situación de crisis comunicativa.
4. Contemplar desde el punto de vista teórico las posibles consecuencias de la buena o mala gestión de una crisis comunicativa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de circunscribir los objetivos a un estudio pormenorizado se presentan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo gestiona Bankia la información a través de sus notas de prensa?
2. ¿Qué imagen transmite Bankia a través de sus notas de prensa?
3. ¿Qué recursos utiliza Bankia en los mensajes publicados en Twitter?
4. ¿Qué valores destaca Bankia desde su canal de Twitter?
5. ¿Cómo reaccionan los usuarios a los mensajes ofrecidos por Bankia desde Twitter?
6. ¿Con qué frecuencia interactúan los usuarios con Bankia?
7. ¿Qué actitud prefiere Bankia para dirigirse a los usuarios?

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES

La comunicación es un área multidisciplinar, compleja y que abarca muy diferentes acercamientos. Si se apunta a la naturaleza de la misma cabe referirse a un proceso a través del cual se transfiere una idea desde una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento (Ongallo, 2007). Si, por el contrario, se apela al planteamiento procesal de la comunicación, dimensión publicada por Lasswell en 1948, la transmisión de ideas pasa a un segundo plano y toma importancia el proceso en sí mismo, entendido en esta investigación como una sucesión de cuestiones, o lo que es lo mismo, quién dice qué a quién, en qué canal y con qué efecto (Mattelart y Multigner, 1996).

Piazzo (2012), más cercano en el tiempo, ayudan a profundizar sobre estos presupuestos desde las diferentes aristas que pueden esconder. Para estos autores, el estudio de la comunicación puede dividirse en cuatro corrientes de pensamiento distintas:

- **Mecanicista:** entiende dicho concepto como una transmisión de información y recursos cognitivos, emociones y valores.
- **Interaccionista simbólica:** analiza los aspectos relativos a la construcción social de la realidad y cómo contribuyen sus actores, lo que, en consecuencia, conlleva el estudio de las actividades de expresión, por un lado, y la reconstrucción de la realidad, por otro. De esta manera, la comunicación reproduce un plano propio de intercambio y participación activa.
- **Sistemática:** destaca el proceso de emisión de un mensaje, así como las interferencias por las que este pasa hasta llegar al receptor.
- **Psicológica:** ayuda a entender el proceso interpretativo que cada receptor utiliza para dar sentido al mensaje, lo cual acentúa las distinciones entre la intención del emisor y el sentido otorgado por el receptor.

Estas cuatro corrientes, ligadas entre sí tanto por la historia que las precede en el estudio comunicativo como por las disciplinas que delimitan su desarrollo, entre otras, la sociología, la semiótica o la psicología, emergen de un proceso común en el que reside la esencia de la conducta humana y los procesos de organización actitudinales. Este sistema se ha desarrollado tanto que incluso permite entender el término de cultura como un rasgo propio de las organizaciones que actúan en la actualidad.

1.1. La cultura de la empresa

La cultura organizacional, noción encumbrada por Schein (2010) a mediados de los 80, no solo actúa en calidad de sinónimo para definir cultura de empresa, o realidad social, como él mismo define, sino que, como apuntan Belloto y Trentini (1988, citados en Piazzo, 2012), las culturas organizacionales constituyen todos esos caminos de los que dispone una empresa para establecer relaciones con los demás y expresar los distintos estímulos que surgen durante un proceso comunicativo.

Se crea entonces un concepto puramente connatural a la organización y gestión de comportamientos entre individuos. Es lo que se conoce como clima, en el que nace un objetivo común y la voluntad de ser parte de una empresa y participar de su actividad.

1.2. Comunicación en las organizaciones y el poder del individuo

Teniendo en cuenta los conceptos de clima y cultura expresados en el anterior apartado, puede decirse que el desarrollo de estrategias de comunicación en el escenario empresarial no es una práctica de reciente aplicación. Se trata más bien de un proceso en constante actualización. Lo que puede considerarse reciente es ese estadio en el que el individuo representa un activo determinante en la comunicación de una empresa, tanto que ahora ninguna organización podría desarrollar su actividad sin apoyarse en la realidad social que la rodea.

Martínez y Gauchi (2012) recuerdan en su investigación lo que propone Scolari (2008) al respecto, según el cual, tal interactividad colectiva genera la ruptura definitiva de las categorías tradicionales sobre las que se funda el proceso cultural (producción, emisión, recepción y consumo): “al participar en la producción de los contenidos, el individuo termina por convertirse en parte del contenido que luego se consume” (p.109).

De esta premisa nace la idea de que los interlocutores de una empresa son la propia empresa. Así, su voz será la voz de su empresa, tanto como las relaciones que esta establece. En este sentido, Invernizzi (2000) entiende comunicación organizacional de la siguiente manera: “conjunto de procesos estratégicos de creación e intercambio de mensajes informativos, involucrando a todos los medios internos y externos, incluidos los clientes actuales y potenciales”.

1.3. Comunicación interna

La comunicación interna no solo no se desprende de la interactividad colectiva o la comunicación organizacional, cualidades expuestas en el punto anterior. Es más, existe una constante relación entre ellas, ya que la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de las instituciones (Enrique, 2008). En un entorno de competitividad creciente, dominado por la fuerza inherente del mercado y la presión social, las organizaciones han tenido que agregar valor a sus productos, marca e imagen a través de innovadores usos de la administración y la gestión. Es en este punto cuando entra en juego la comunicación corporativa.

Morelli (1999) recuerda en este sentido que la comunicación interna tiene que ir dirigida a unos públicos específicos si se desea obtener efectos positivos en tal proceso de gestión, los cuales pueden ser el *management* de la empresa, o lo que es lo mismo, todos los actores internos de la empresa. Pueden ser los dependientes o aquellos que dependen directamente de las decisiones internas de la entidad (directivos, empleados, obreros, entre otros); los proveedores, que abastecen a la marca para fines propios determinados; las organizaciones sindicales, relacionadas con los empleados; y las fuerzas de ventas y accionistas, ya que el éxito y capacidad de gestión de la organización influye directamente en su actividad y participación.

El objetivo de las nuevas estrategias integradoras comprendidas hasta ahora en el marco de la comunicación interna es difuminar la frontera entre esta y la comunicación externa para afrontar la labor comunicativa desde una perspectiva global y holística. Es lo que se conoce como *Integrated Communication Strategy* (Victoria, 2005).

1.4. Comunicación externa

El gabinete de comunicación puede definirse como un creador de realidad (Pérez, 2007, p.25). Su estudio sobre comunicación en situaciones de crisis y el papel que efectúan las estrategias comunicativas externas de las empresas se posiciona en el lado contrario de lo que se entiende tradicionalmente por el término transmitir. El concepto de departamento de comunicación y, por asociación, comunicación externa, se entienden actualmente desde un pensamiento utilitarista, lo que significa que las empresas emiten mensajes no para promocionarse, informar, situarse en el espectro del mercado o respecto a la competencia (pues ya hay información en los medios sobre sus actos), sino para construir una actitud funcional, una actitud que aporte algo innovador a su marca. En caso contrario, la sociedad se encargaría de penalizar los mensajes que no cumplieran con dicha función, pues no serían de utilidad. Es lo que se entiende como crear informaciones nuevas, desconocidas incluso por los medios de comunicación.

1.5. Los receptores: el concepto de *stakeholder*

Vázquez y Polo (2008) entienden que la mejora de las relaciones con los colectivos que se relacionan con una empresa, según la teoría de los *stakeholders*, es imprescindible para conseguir ventajas competitivas, constituyéndose la revelación de la información como una herramienta útil para atender las distintas exigencias de los colectivos que le son de interés. No obstante, identificar a los *stakeholders* no es tarea fácil. Por eso cada empresa se contextualiza en un ambiente desde el cual se procuren las condiciones productivas esenciales para alcanzar su fin: desarrollar su actividad de forma constante para llevar a cabo los objetivos por los que ha sido creada.

Si bien es sabido que los conceptos de *target* (público objetivo de una empresa) y *stakeholder* (todas las partes interesadas en la actividad de una empresa y, por tanto, afectadas por las decisiones que toma la misma) son diferentes, Quadrino y Venini (2002; citados en Piazzo, 2012) diferencian a los *stakeholders* institucionales de los *stakeholders* nuevos, conceptos cuyo origen se asienta en la creciente consciencia social hacia determinadas cuestiones en auge como el medio ambiente o el ahorro energético social; también influye el hecho de que estos factores se han transformado en elementos que determinan la competencia. Los denominados *stakeholders* institucionales se dividen en los siguientes:

- Accionistas
- Financiadores / proveedores
- Clientes
- Competencia

Entre los *stakeholders* nuevos destaca una lista que se adapta a los movimientos e iniciativas en auge y que, en lo que atañe a la comunicación en sentido estricto, no puede perder ni un ápice de protagonismo; a saber:

- Ecologistas
- Asociación de consumidores
- Grupos sociales
- Movimientos políticos
- Opinión pública y líderes de opinión

La preocupación del primer grupo es la adquisición de bienes, mientras que la del segundo es la legitimación y consentimiento social, de manera que los *stakeholders* pueden ser entendidos y a su vez tratados como generadores continuos de necesidades.

CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN EN LA RED

La existencia de comunicación en internet requiere una sociedad que acepte y apoye tal proceso comunicativo en la red, es decir que acepte su estructura, la alimente y esté preparada para los cambios que sufra, de la misma manera que la comunicación de masas se produjo porque se dio la existencia previa o simultánea de una comunidad de masas que estaba preparada para ella, ya sea por el contexto social, político o económico (Wolf, 2000).

No obstante, para López García (2005), internet responde a un espacio de comunicación donde también se produce comunicación de masas. Para comprender esta concepción, ligada tanto a la comunidad empresarial como social, es preciso reflexionar sobre las repercusiones que ha provocado la actividad que se produce en lo que la DRAE (2011) define como “red mundial de computadoras u ordenadores interconectados mediante protocolos especiales de comunicación, dicho de otra manera, red de redes”.

Según Kroll y Hoffman (1993) la red es capaz de gestionar la información de una comunidad de personas que desarrollan y emplean los recursos accesibles de la misma. Si bien esta definición aún resulta válida, a pesar de encontrar su formulación años atrás, dista mucho del desempeño que los usuarios vislumbran actualmente en la red.

2.1. La revolución de la red

Como apunta Cebrián en *La red* (1998), “en la historia de la humanidad todos los movimientos de liberación se han caracterizado por la ruptura de los códigos secretos que garantizan la dominación de las élites” (p. 58-59). En este sentido, internet parece esclarecer el camino hacia un primer atisbo de entendimiento. Supone una revolución cultural y social el hecho de acabar con las fronteras entre la información y las empresas, dado que las organizaciones han tenido que adaptarse y mostrarse al público en conformidad con los deseos individuales (Graham, 2001). No obstante, solo se ha llegado a modificar este comportamiento en la forma de presentarse y no en la propia sustancia de lo que el modelo implica.

Las entidades e instituciones gestionan su presencia principalmente a través de sus páginas web corporativas y redes sociales donde ofrecen información sobre su identidad y valores. Su contenido es claro y poseen una estética que resulta agradable a los usuarios. Pero la sola presencia en la web no es suficiente para lograr beneficios. López García (2005) entiende que no basta con despertar en el consumidor una actitud activa. También sincera y abierta.

2.2. Redes sociales

Ante la necesidad de las empresas de ampliar su arco de influencia nace la preocupación por entender el concepto conocido como “hecho social”, o lo que es lo mismo, “modos de actuar, pensar y sentir, exteriores al individuo, dotados de un poder de coacción en virtud del cual se imponen sobre él” (Durkheim, 2005, p. 39). De esta conducta determinada por factores externos al consumidor nace otro concepto, este también profundamente ligado a la actuación que desempeñan las empresas: red social. Para Castells (2010), este término encierra un significado verticalmente histórico:

“Las redes eran una extensión del poder centrado en lo alto de las organizaciones que configuraron la historia de la humanidad. Pero la cultura de libertad fue decisiva para producir las tecnologías red, que sirvieron de infraestructura esencial para que las empresas realizaran su reestructuración en términos de globalización, descentralización y redes” (p. 140).

Esta perspectiva general enmarca inevitablemente las relaciones que guardan los individuos y grupos con las organizaciones o, incluso, la sociedad misma, de manera que permite introducir dicho concepto en la esfera de internet, sistema que basa su funcionamiento en la interacción entre individuos. Jarvis (2005, p. 152) identifica hasta 4 necesidades básicas del consumidor de redes:

1. Mantenerse informado.
2. Adquirir identidad personal, a través, por ejemplo, de reforzar sus valores.
3. Interpretar la sociedad, interactuar socialmente y encontrar una base para conversar.
4. Entretenerse.

Conocedoras del perfil del consumidor, las instituciones despliegan todos sus recursos para instalarse en el mayor número de redes sociales, que en la actualidad se encuentran en continuo desarrollo. Fernández Burgueño (2009) elabora una clasificación en base a diferentes tipologías:

- Redes sociales horizontales: dirigida a todo tipo de usuarios y sin temática definida, se basa en una estructura de celdilla permitiendo la participación libre y genérica, como Facebook o Twitter.
- Redes sociales verticales: dirigidas a un público concreto definido en relación a una temática determinada, como LinkedIn.

Asimismo, podemos establecer una clasificación en base al sujeto principal de la relación:

- Redes sociales humanas: centran su atención en fomentar las reacciones entre personas uniendo individuos según su perfil social. Un ejemplo es Instagram.
- Redes sociales de contenido: una perfiles a través de contenidos publicados. Uno de sus paradigmas es Youtube.

2.3. Web 2.0

Tanto las redes sociales, blogs y sindicación de contenidos como la emergente atención que viene asimilando a lo largo de los años la segmentación de contenidos, convergen en un

mismo núcleo omnipresente de intercambio de información dentro del infinito sistema que es la red de redes: la web 2.0. Internet, así pues, no puede considerarse un medio de encuentro y relación estático. Su continua evolución insta a asimilar a usuarios y empresas sus nuevos procedimientos, cada vez más interactivos, en lo que se conoce como la era de la inteligencia colectiva (O'Reilly, 2006).

Es preciso aclarar la terminología numérica adosada al concepto de web, pues antes de la versión 2.0. existió la 1.0. y actualmente, cada vez con más celeridad, está evolucionando el sufijo 3.0. La web 1.0. coincide con el proceso de eclosión de internet a partir del año 1993. La red se convierte en un macroalmacén de la información, el mayor que jamás haya estado a disposición del ser humano; un lugar donde se puede encontrar de todo, una vez superados los problemas de localización tras la aparición de la primera generación de los grandes buscadores (Parra Valcarce, 2008). Esta fase corresponde al estadio expositivo de Internet, de lectura y, desde el punto de vista del acceso a sus contenidos se refiere a procedimientos basados en la reunión de páginas de acuerdo a un índice y en relación con los contenidos.

El concepto de web 2.0. comenzó a desarrollarse en una sesión de *brainstorming* protagonizada por la empresa O'Reilly, fundada por el mismo Tim O'Reilly en 1978, y Mediative International. Dale Dougherty, vicepresidente de O'Reilly, observó que lejos de estrellarse en el estallido de la burbuja tecnológica en 2001, la web era más importante que nunca, con apasionantes nuevas aplicaciones emergiendo con pasmosa regularidad. Todavía había más, las empresas que no fracasaron parecían acumular muchas semejanzas (Margaix, 2008):

- Usaban la web como plataforma.
- Se basaban en una arquitectura de participación.
- Mezclaban información a través de las llamadas *mush-up*, aplicaciones capaces de combinar datos.

2.4. Acercamiento a la web 3.0

La inevitable evolución que protagoniza la web 2.0 provoca la llegada de una nueva generación de aplicaciones en internet que permiten a las empresas y consumidores una mejor publicación y difusión de información, no obstante, la evolución no excluye la confusión que genera en los distintos usuarios. Existe, según Kuster y Hernández (2013), desconcierto entre la literatura sobre la semejanza y diferenciación entre web 3.0. y web semántica, por lo que es necesario encontrar una definición y una contextualización lo más exactas posibles.

Esta etapa en la que nos encontramos corresponde a un internet social de lectura-escritura e implica un acceso denominado por un número creciente de autores como web semántica manual. El nuevo estadio concurre con la contemplación de un internet global de lectura-escritura multimedia y en relación con el acceso a los contenidos atañe a la web semántica automática. Es decir, como señala Valcarce (2008), se trata de una red "inteligente", cuyas capacidades se basan en la aplicación de sistemas expertos de inteligencia artificial.

Así, mientras la web 2.0. está gestionada por el propio usuario, la web 3.0., que incluye a la web semántica, esa que otorga protagonismo a los motores informáticos para que entiendan la lógica descriptiva en lenguajes de metadatos, desde cualquier dispositivo con alto

grado de personalización, constituye una nueva web en la que las máquinas, basándose en nuestros perfiles de red, descubren información sobre nosotros (Enríquez 2012; citado en Kuster y Hernández, 2013).

2.5. Nuevos profesionales de la comunicación

A pesar de que todavía el motor comunicativo de las instituciones y empresas es el gabinete de prensa, la aparición de la web 2.0 y las redes sociales han transformado este tradicional y estrecho marco de trabajo y ha provocado el surgimiento de un nuevo ecosistema informativo en el que encontramos nuevos elementos, procesos y formas de relación (Bustos, 2012):

1. El periodista, el centro: en el escenario digital de la información cobra protagonismo el periodista frente al medio de comunicación. Si hasta ahora los destinatarios de la información facilitada por el área de comunicación eran los medios, dentro de ellos determinadas secciones y por último los periodistas, ahora el gabinete de prensa debe entender al redactor como punto de partida de una red de difusión en la que ocupa el centro indiscutible.
2. Apertura del gabinete de prensa: al igual que han hecho los medios tradicionales abriéndose a la participación de otros agentes de la información (blogueros, expertos, ciudadanos, etc.), los gabinetes deberán proceder a una apertura de sus estructuras informativas, con carácter esporádico o permanente, dependiendo de los objetivos de cada organización. Por lo tanto, el gabinete de prensa en este nuevo ecosistema informativo tendrá que impulsar la actividad informativa de la organización, no centralizarla y monopolizarla.

En este contexto nace el profesional de los *social media*, también conocido como *community manager*, que se encarga de gestionar canales de comunicación dinámicos como las redes sociales o blogs. Radillo (2010; citado en Cobos, 2011) aporta al respecto el esquema de trabajo que este tipo de perfil profesional desarrolla, el cual puede entenderse como un ciclo continuo de escucha, respuesta, informe, silencio, más escucha, acercamiento e involucración en último término. Una misión que se divide a su vez en 5 tareas básicas (AERCO, 2009):

1. Monitorizar la marca en internet.
2. Crear discursos coherentes de la información obtenida.
3. Explicar la posición de la empresa a la comunidad.
4. Detectar a los líderes de opinión.
5. Encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la empresa.

CAPITULO 3. LA CRISIS

3.1 Concepto de crisis

Del latín crisis, y este del griego, *crisis*, (RAE, 2001), crisis significa literalmente cambio profundo de consecuencias importantes en un proceso o una situación o en la manera en que estos son apreciados. Para Raigada (1997), la definición de crisis es la siguiente:

“Un cambio repentino entre dos situaciones que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las 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” (p.5).

Hoy es sabido que cuando se habla de crisis en una organización hay que referirse a unos determinados acontecimientos que amenazan a las empresas en determinadas circunstancias, que ponen a una entidad en el centro de atención de los medios de comunicación. No obstante conviene redactar la definición de crisis propuesta por el *Webster's Dictionary of the English Language*, validada por Fink (1986), en la que se apunta que la crisis es un evento que puede empeorar la situación, pero también puede mejorarla. Esta posibilidad solo es alcanzable si se identifica la crisis correctamente.

Raigada (1997) distingue las crisis que surgen en el entorno de las relaciones sociales, en el entorno humano y en el entorno de la comunicación. De la misma manera, determina que los riesgos de carácter técnico (es decir, los ya expuestos) se anticipan mucho mejor que los riesgos derivados de un estado de opinión (conflicto social, decisión política). La reflexión del autor sentencia que cualquier riesgo técnico puede convertirse sutilmente en riesgo derivado de un estado de opinión.

A esta clasificación puede añadirse otra distinción, la que atañe al cometido de los intangibles dentro de una empresa, para terminar de acotar los factores que inician una situación de riesgo.

3.2. Gestión de intangibles

Si el primer síntoma que padece una entidad en un periodo de crisis es la desconfianza que muestra su entorno hacia el valor de su marca, la primera medida de urgencia que esta ha de tomar será reconstruir sus principales fuentes de valor, o lo que es lo mismo, los recursos intangibles de la empresa, como la marca, la reputación corporativa, la capital intelectual o la responsabilidad corporativa (Villafañe, 2005). Estos conceptos han aparecido con fuerza en los últimos años, pero no responden a la definición original de intangible. Villafañe presta la siguiente descripción: “activos de una empresa que carecen de materialidad” (p.103).

Estos pueden ser de comercio, licencias de explotación etc., ¿cuál es, entonces, la diferencia entre los activos y los recursos intangibles? En aras de profundizar en esta primera escisión, conviene añadir, la diferenciación que precisa Enrique (2008) en relación a los profesionales que se encargan de gestionar sendas dimensiones. Si bien, los activos solo tienen valor para los especialistas en contabilidad financiera, la administración de los recursos requiere de manos expertas en información y comunicación corporativa.

3.3 Plan de crisis

El proceso de construcción o definición de los escenarios posibles de una crisis es una de las actividades a las que generalmente los directivos de una organización no suelen otorgar la suficiente atención. Elizalde (2004) expone dos objetivos principales: definir, por un lado, la variedad de combinaciones que una organización puede desarrollar con sus públicos para establecer un primer contacto, y tratar, por otro, de mantener un conjunto de respuestas para

alimentar por el máximo tiempo posible tal conexión. Es fundamental, además, el entrenamiento del personal en situaciones de simulacro de crisis con el fin último de desarrollar las siguientes actitudes (Lagader, 1994):

1. Capacidad de tomar decisiones en situaciones de estrés.
2. Mejorar el contacto con los medios.

Según Piazzo (2012) los pasos a seguir son esenciales para desarrollar una acción práctica en una situación de crisis:

1. Identificación de los riesgos.
2. Información a los responsables de cada departamento.
3. Preparación de informes con individualización de responsables y portavoces.
4. Designación de portavoces, tanto externos como internos.

3.4. Etapas de la crisis

Además de todos los aspectos mecánicos anteriores hay que considerar el ciclo de cada crisis, empezando desde sus primeras manifestaciones, hasta su fin. Raigada (1997) expone un ciclo clásico de las crisis esquematizándolo en cuatro etapas:

Fase preliminar

La crisis se intuye por determinadas señales precedentes como la molestia de los clientes, altercados en el puesto de trabajo, concentraciones en nombre de la empresa, etc.

Fase aguda

La crisis estalla. Los medios se apoderan de los sucesos y el protagonismo de la empresa es máximo.

Fase crónica

Los hechos que acontecen a la entidad evolucionan, mientras que la interrupción acaecida por los intérpretes de la crisis y especialmente los medios de comunicación, motiva una sucesión de movimientos, respuestas y oposiciones tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones etc.

Fase post-traumática

Tanto la empresa enturbiada por la crisis como los distintos *stakeholders* relacionados, elaboran su análisis de ella, tomando entonces medidas como el cambio de personal en el núcleo de los equipos implicados, fortalecimiento de la seguridad, cambio del entorno legislativo, reestructuración interna, gestión de estrategias de comunicación, etc.

3.5. Comunicación de crisis

La comunicación es una herramienta flexible preparada para sufrir modificaciones cuando lo precisen las circunstancias, de las cuales surgen muy diferentes modalidades de respuesta.

Las ofrecidas en las primeras horas del conflicto son indelebles ante la mirada de la opinión pública, pero no es conveniente olvidar la constante referencia de un plan de

comunicación para desarrollar de forma eficaz la información más adecuada. Para ello, analizar previamente los contenidos, las formas y los públicos resulta definitorio:

El contenido

En la fase de previsión de crisis es buena costumbre completar un anexo de ejemplos de comunicación en el que muestre qué comunicar y bajo qué circunstancias. Para Chaves (1990) es el conjunto de atributos asumidos como propios para la institución: “el discurso de la identidad que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo” (p.5).

Asimismo, el autor trae a colación la importancia del grado de adaptación de la entidad al sistema de canales a través de los cuales se desarrollan los mensajes. Así, si la crisis estalla en Facebook, los mensajes iniciales pasarán primero por ese espacio, lugar donde se concentran los seguidores de la situación (Martínez-Sanz, 2015).

Las normas

Es el saber hacer la expresión genuina de la forma de ser de una compañía (Capriotti, 1999). Y para ello hay que seguir unos principios sobre los cuales definir la información a transmitir, que son:

1. **Tempestividad:** Para Ind (2012) las estructuras corporativas deben ajustarse a los cambios y responder con rapidez para postularse como única fuente de información hacia todos los públicos, tanto internos como externos.
2. **Transparencia:** existe la consideración de que las empresas deben ser transparentes en su forma de actuar con la sociedad, ya que esta es quien permite obtener beneficios. La manera de retribuir a la sociedad adoptaría la forma de transparencia y responsabilidad unida a la buena imagen (Enrique y González, 2008). Larrea (2003; citado en Enrique y González, 2008) lo explica así:
“la globalización de las economías y la competencia en general, obliga en el caso de las empresas (públicas y privadas) a estar pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, una empresa ya no se diferencia por los productos o servicios que presta, sino por su responsabilidad y actitud en ella para con sus clientes” (p. 54).
3. **Coherencia:** Ritter (2004) contempla que las empresas pueden llegar a cimentar una buena reputación gracias a la transparencia, en alusión al apartado anterior, pero en especial, gracias a la coherencia y la consistencia a través del tiempo. Los individuos terminan procesando ese mensaje predicado con el ejemplo y pueden llegar a percibir actitudes de respeto, admiración y confianza. En todo caso, hay que tener constancia de que la reputación no se fabrica, sea buena o sea mala, tan solo se gana.
4. **Apertura hacia el exterior:** La empresa no tiene más remedio que mostrarse receptiva y abierta hacia el exterior. La acción de comunicar no puede ser resumida en un envío de un mensaje (Livolsi, 2000) pues las demandas ejercidas por la sociedad se manifiestan tanto de manera individual como de manera colectiva y la empresa ha de acercarse a la ciudadanía desde todas sus dimensiones sociales y económicas (Fernández, 1988; citado en Enrique y González, 2008)

Las actitudes

Para Raigada (1997) existen diferentes actitudes posibles para dar respuesta a una situación de crisis, de cuyas consecuencias solo son responsables las empresas:

1. **Actitud del silencio:** Se decide no reaccionar o hablar lo menos posible. La respuesta de los actores de la crisis optan por reducir la comunicación al mínimo posible, ya que evitar reacciones desafortunadas inoportunas puede ayudar cuando se acusa a la organización de rumores infundados, lo cual contribuye a desvanecer una fuente de crisis poco agresiva. El silencio también resulta positivo cuando la empresa es protagonista de rumores halagadores, puesto que también pueden ser infundados.
2. **Actitud de negación:** La organización niega en rotundo el episodio en el que se ve implicada y propicia el desinterés de los medios de comunicación. Esta actitud frena el posible desarrollo de la crisis a corto plazo, sin importar la veracidad de la información que origina el percance. No obstante, si la acusación es firme e irrefutable, la crisis se agravaría.
3. **Actitud de transferencia de responsabilidades:** La empresa intenta endosar la responsabilidad a un actor exento de culpa. Puede tratarse de un miembro de la propia empresa, como el director de un departamento o el director del gabinete de comunicación; o una persona ajena a la empresa, como una figura de la competencia, un periodista o una agencia de comunicación. La marca pretende, en efecto, acabar con la reputación del mensajero, postura eficaz también a corto plazo, ya que el afectado puede justificarse y dismantelar toda la estrategia planteada y empeorar la situación. Es una actuación bastante arriesgada, pero mientras tanto, la empresa puede preparar sus contraargumentos, pero solo estaría alargando una mentira de la que tarde o temprano tendría que rendir cuentas. Una actitud, por tanto, moralmente poco recomendable.
4. **Actitud de la confesión:** La empresa acepta la responsabilidad de los hechos y accede a colaborar con los medios de comunicación, una actitud muy imprudente si no fuese acompañada de las convenientes respuestas y aclaraciones, si bien la verdad siempre otorga valor añadido a la entidad y ayuda a reafirmar su credibilidad. No obstante, subsisten riesgos de que la imagen de la empresa empeore y que penalice las faltas cometidas y condene a la organización por su irresponsabilidad. En cualquier caso, si la réplica cuenta siempre con argumentos veraces, la crisis no se prolongará y el accidente no se ensamblará de forma permanente al nombre de la empresa, por lo que las medidas de reconstrucción darían comienzo lo antes posible.

CAPÍTULO 4. POSCRISIS

Cabe señalar en primer lugar que las crisis tradicionales suelen responden a la teoría de atribución de responsabilidades y por eso emergen cuando el público cree que la entidad violó una acción en contra de sus normas éticas (Coombs, 2007), por lo tanto, la tipología de respuestas poscrisis tradicionales dependen del nivel de responsabilidad que se asume: cuanto menos culpa percibe la ciudadanía que tuvo la empresa, más probabilidades tiene la misma para traspasar con su réplica a una tercera parte las responsabilidades y eximirse de lo acontecido (Ulmer y Sellnow, 2002). Son muchos autores los que coinciden en que la tercera

actitud de Raigada ya citada, la cual corresponde a la transferencia de responsabilidades, es de las más socorridas ante una situación imprevista y dañina para la empresa.

Para Halpern (2008) esta reflexión permite entender por qué en las crisis tradicionales la tipología de respuestas se esfuerza por interpretar el comportamiento de la organización de acuerdo a las expectativas de las audiencias. En otras palabras, toda estrategia de poscrisis señala que, una vez analizado lo sucedido, la defensa intenta alinear la explicación del problema y la forma en que realmente se quiso actuar, la identidad, con lo que esperaban los públicos de interés, la imagen.

Este autor observa cambios en los nuevos conflictos y vislumbra que el problema es de otra naturaleza, pues el mensaje que lo originó es coherente con la identidad de quienes lo emitieron. Aquí el conflicto no está en el mensaje en sí, sino en la descontextualización y en las nuevas audiencias que el canal alcanzó, por lo que la solución del conflicto encuentra un camino cuanto menos óptimo en la adaptación de las reglas actitudinales conservadoras al contexto de la web 2.0 o, como señala Halpern, "Crisis 2.0".

Heath y Palenchar (2000; citado en Halpern, 2008) añaden que una buena gestión puede generar tal nivel de compromiso entre la organización y sus públicos de interés que, al alinear sus valores con los de sus *stakeholders*, estos podrían aseverar el buen talante de la institución u organización afectada. De esta forma tomarían la figura de garantes o avalistas (*endorsement*), confirmando frente a la opinión pública que las acciones realizadas fueron correctas y que, entonces, las responsabilidades imputadas en términos de imagen no incumben. Sin embargo, si es débil tal relación, puede que estos grupos le resten su apoyo a la empresa.

No hay que olvidar tampoco otras estrategias que pueden considerarse comunes en toda situación de poscrisis, como evitar el triunfalismo, aprender de los errores e integrar las enseñanzas en programas de formación y redifusión de políticas de comunicación interna y externa (Westfalen y Raigada, 1993).

4.1. Inoculación: la teoría y su aplicación

Con todo el abanico de respuestas del que dispone una empresa parece innecesario preocuparse más de lo debido en generar soluciones para una crisis que puede o no llegar nunca, pues invertir en formación y en soluciones de última hora supone ya un desembolso que para muchas entidades es difícil de afrontar.

Aún así, las estrategias tradicionales no son suficientes para asegurar el éxito en la respuesta durante una situación de crisis, por lo que son necesarias acciones de prevención de riesgos, las cuales en muchas ocasiones pueden evitar la pérdida de efectivos a largo plazo.

Además de la retórica de disculpas y de los modelos desarrollados, otros autores como Ulmer, Sellnow, Heath y Mitroff (2001) han demostrado que estrategias proactivas pueden evitar el surgimiento de crisis empresariales o reducir los diferentes daños posibles que provocarían. Dos grandes áreas se han añadido bajo este enfoque: asuntos públicos y administración de la reputación (*reputation management*). La primera se relaciona con el desarrollo de programas de monitoreo del entorno e identificación de posibles conflictos para evitarlos antes de su generación.

En relación con la administración de la reputación, emerge el concepto de inoculación, cuya teoría se centra en la idea de que tratamientos de refutación, capaces de amenazar las actitudes de individuos, pueden animarlos a incrementar juicios para reforzar sus actitudes en contra de ataques próximos (Szabo y Pfau, 2002).

Puede entenderse si se compara con el argot médico. Como si se tratara de una vacuna, las audiencias primero reciben una leve dosis de contraargumentos para que sientan amenazadas sus creencias y después, producto de la amenaza, los individuos reaccionan protegiendo sus actitudes, lo que los lleva a alcanzar un nivel de resistencia mayor frente a futuros ataques (Mcquaire, 1964).

4.2. Inoculación y crisis 2.0

La aplicación de estrategias inoculativas como procedimientos preventivos de crisis se sustenta en que en cantidades correctas pueden robustecer las posturas de los usuarios de interés frente a posibles agresiones externas. No obstante, Wan y Pfau (2004) demuestran que además este sistema es práctico por el blindaje que concede. Según los autores, la publicidad tradicional se caracteriza por ensalzar las fortalezas y cualidades de un nombre, una marca concreta, lo que provoca que el consumidor sobreestime lo que la organización es en realidad, dejándolas indefensas a posible ofensivas.

En términos de imagen y expectativas, esto encuentra una explicación en el factor de que, después de escuchar constantemente mensajes positivos, las audiencias podrían crearse falsas expectativas y pecar de exceso de confianza frente a las acciones de las empresas y al enterarse de algo indebido o inadecuado, la conmoción sería muy superior, puesto que las audiencias no esperan que una compañía con una buena imagen actúe mal. Se espera, por tanto, como ha sido demostrado en otras áreas, que audiencias inoculadas perciban menores niveles de responsabilidad en contra de la organización y desarrollen mayores grados de credibilidad hacia esta.

4.3. Reconstrucción y mantenimiento de la imagen

Según Piazzo (2012), si una empresa se encuentra en la coyuntura de tener que reconstruir su imagen y, lo que es aún más importante, mantener una buena reputación tras los sucesos de una crisis, se han de dominar ciertos procedimientos que aporten coherencia a sus actos y determinen su imagen en relación con los objetivos planteados en la estrategia de poscrisis.

Estos son la tempestividad, entendida como la capacidad de la empresa para responder a sus públicos con prontitud enfrentando sus errores y tomando una posición fuerte al respecto; la actitud, ya que existen diferentes actitudes a las que puede optar la entidad, plasmadas en el capítulo 3, pero no todas son correctas en todas las situaciones, por lo que una sabia elección frente a las respuestas de los usuarios puede mejorar notablemente la imagen y reputación de la marca aunque también empeorarla a lo largo del tiempo si no se toma la decisión adecuada; identificar al líder de opinión entre los usuarios, dado que si no se anula y genera comentarios negativos, a largo plazo puede provocar efectos devastadores; controlar de forma constante las repercusiones negativas y las positivas y realizar cambios al respecto; y por último, controlar los daños reputacionales a lo largo del tiempo, tratando de frenarlos si son muy altos o manteniendo la buena imagen si se ha mejorado la reputación.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada para analizar la estrategia de comunicación de Bankia, concretamente, las notas de prensa y sus mensajes en Twitter, es el estudio de caso, que se encuadra en la clasificación de tipos de análisis cualitativos y que tiene como propósito la comprensión e interpretación de los sucesos analizados. Cabe recordar que el objetivo principal de este estudio es analizar la respuesta y naturaleza de los mensajes ofrecidos por Bankia a sus públicos durante el periodo de poscrisis del caso Tarjetas Black. Se trata, por tanto, de examinar un ejemplo en acción y es imprescindible la recogida selectiva de opiniones, valores e intenciones, dado que la entidad bancaria publica información en un tiempo concreto, con el objetivo de captar el interés de un grupo de personas específicas en un espacio de la red también determinado.

Esta es una investigación de caso simple, pues se estudia un caso único y la tipología para llevarlo a cabo es por un lado explicativa, ya que pretende establecer relaciones de causa-efecto y, por otro, descriptiva, cuyo objeto no es otro que narrar las peculiaridades que describen el caso. En lo que se refiere a las distintas exploraciones posibles de una unidad de análisis, se trata de un caso de estudio incrustado, ya que están presentes varias unidades (Yin, 2011).

MARCO TEMPORAL

La dimensión temporal en la que se circunscribe este estudio, cuyo protagonismo recae en Bankia, se sitúa en el ciclo que enmarca los inicios de la poscrisis del caso Tarjetas Black -marzo de 2017-, cuando el proceso judicial zanja el caso, y su final, que todavía se extiende en la actualidad. Dada la dimensión del caso se estableció como límite el momento en que esta investigación comenzaba -octubre de 2017-.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La manera más precisa de efectuar la investigación implicaba el paso previo de realizar un muestreo sistemático tanto de las notas de prensa como de los mensajes publicados en Twitter por Bankia desde marzo de 2017 hasta octubre de 2017, periodo en el que se encuadra la fase de poscrisis de la entidad.

En el periodo referido -8 meses-, se contabilizaron 190 notas publicadas en la sala de prensa online de Bankia, de las que se seleccionaron 100. Asimismo, se registraron 700 tweets firmados por la entidad, seleccionándose 100 por muestreo sistemático. Además, y para valorar la reacción de los internautas, se analizaron un total de 492 respuestas generadas en la red social durante el tiempo de estudio, todas ellas con el rasgo común de mencionar a Bankia de forma explícita. Con objeto de procesar estos datos y su posterior tabulación se han empleado los programas informáticos Excel e IBM SPSS Statistics.

CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES

Para que los resultados pudieran ser consistentes se desarrolló un tipo de estudio incrustado que, como se precisa líneas más arriba, incluye varias unidades de análisis. Cuatro concretamente.

La primera unidad de análisis se corresponde con los tweets emitidos por Bankia en la red social Twitter. Para llevar a cabo su estudio, se utilizan variables inspiradas en el trabajo realizado por García Beaudoux y D'Adamo (2006), las cuales se divide en los siguientes apartados: la tipología del tweet, la formulación que emplea Bankia para llegar al lector, las tácticas empleadas, el tipo de contenido, las interacciones, los destinatarios, las edades de dichos destinatarios y los valores que se transmiten con los tweets (cuadro 1). Este último apartado se inspira a su vez en el estudio elaborado por Ramírez (2004) con el que comprender los diferentes tipos de discursos que puede priorizar una entidad. Según el autor, existen dos tipos de valores que una entidad puede transmitir: los terminales, que atienden a objetivos existentes, relacionados con la cultura corporativa de la entidad; e instrumentales, que atienden a metas relacionadas íntimamente con la conducta humana. El autor afirma que entre dichos valores no existe correspondencia porque para la consecución de unos no es necesaria la intervención de los otros.

Cuadro 1. Variables para el análisis de los tweets de Bankia en Twitter

TIPOLOGÍA DEL TWEET

- **Corporativos:** tweets que hacen alusión directa a la misión, visión y valores de la organización.
- **Ajenos a la actividad corporativa de la entidad:** tweets que tratan temas diferenciados de la actividad de la empresa, su misión, visión y valores, a través de cuestiones prácticas, lúdicas o humorísticas.

FORMULACIÓN QUE EMPLEA BANKIA PARA LLEGAR AL LECTOR

- **Lógica:** la información es elaborada a partir de datos y declaraciones generadas por la entidad u otras.
- **Ética:** los mensajes apelan a comportamientos y valores morales.
- **Emocional:** los tweets apelan a las emociones.
- **Práctica:** la entidad se refiere a convencionalismos o asuntos cotidianos que no necesitan de reflexión.

TÁCTICAS EMPLEADAS

- **Información objetiva**
- **Humor**
- **Provocación**
- **Sarcasmo**
- **Gratitud**

TIPO DE CONTENIDO

Se comprueba la utilización de imágenes, gifs, vídeos, enlaces externos y hashtags y su aplicación.

DESTINATARIOS DE LOS MENSAJES

- **Empresas**
- **Trabajadores**
- **Clientes reales/potenciales**
- **Todos los grupos de interés**

EDADES DE LOS DESTINATARIOS DE LOS MENSAJES

- **Jóvenes: < 30 años**
- **Adultos: entre 30 y 65 años**
- **Personas mayores: > 65 años**
- **Todas las edades**

VALORES QUE TRANSMITE BANKIA CON SU DISCURSO

- **Valores terminales**
- **Valores instrumentales**

Fuente: elaboración propia

La siguiente plantilla de análisis comprende las variables para estudiar la segunda unidad de análisis, las respuestas de los usuarios en Twitter, e integra cuatro subdivisiones: el sesgo de los mensajes, los recursos empleados, el tipo de contenido y la frecuencia de publicación de tales tweets.

Cuadro 2. Variables para el análisis de las respuestas de los usuarios en Twitter

SESGO DE LOS MENSAJES

- **Positivos:** todos aquellos tweets que se refieran positivamente a la gestión de Bankia.
- **Negativos:** Todos aquellos mensajes que ataquen a la entidad.

ACTITUD DE LOS USUARIOS

- **Acusación**
- **Gratificación**
- **Alabanza de la gestión**
- **Crítica negativa de la gestión**

RECURSOS EMPLEADOS

Se comprueba la utilización de imágenes, gifs, vídeos, enlaces externos y hashtags y su aplicación.

AUTORÍA DE LA PUBLICACIÓN

- **Usuario ocasional**
- **Usuarios sistemáticos**

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN

Se comprueba cuántos y cada cuánto tiempo emergen mensajes nuevos.

Fuente: elaboración propia

La tercera plantilla contempla las repuestas ofrecidas por Bankia a los usuarios que han querido interactuar con la compañía a razón de sus tweets. Las variables de su análisis (cuadro 3) se dividen en dos apartados: el tipo de mensaje y la actitud de la empresa.

Cuadro 3. Variables para el análisis de la respuesta de Bankia en Twitter

TIPO DE RESPUESTA

- **Conciliadora**
- **De confrontación**
- **Neutra**

ACTITUD EN LA RESPUESTA DE LA ENTIDAD

Seguendo a Raigada (1997), se revisa la actitud predominante de la entidad a la hora de dar respuesta a los usuarios que de forma directa se dirigen a Bankia a través de Twitter. Se comprueba si la actitud de la entidad responde a un comportamiento evasivo o reactivo y si admite la culpa o por el contrario, desmiente su acusación. Del mismo modo, se evalúa la capacidad de reconstrucción y mantenimiento de la imagen de la entidad (Piazzo, 2012).

Según los autores, como ya se muestra en el apartado teórico, dicha capacidad depende de las siguientes habilidades comunicativas: tempestividad o capacidad de respuesta al público, identificación de los líderes de opinión, identificación de repercusiones negativas o positivas y control de daños reputacionales.

Fuente: elaboración propia

La cuarta plantilla, que integra las variables para analizar las notas de prensa emitidas por Bankia en su web, se inspira en la investigación de Guedez (2002) y tiene por objeto identificar los valores o atributos que la organización trata de autoasignarse. A tenor de los valores que más destacan o se repiten se puede deducir que se trata de una nota de prensa: influyente, recurrente o emergente, según la terminología del autor citado líneas más arriba. Se ha considerado, además, integrar los valores terminales explicados en la primera plantilla, ya que una observación previa de las notas constató que todas eran de carácter corporativo. De esta manera, se distinguen los siguientes tipos de publicaciones:

- **Influyente:** están asociadas a la cultura organizacional de la empresa para dar lugar a creencias y conductas que la diferencian de otra. Los valores más destacados o potenciados son: el éxito y la capacidad de gestión.
- **Emergente:** este tipo de notas afloran en momentos determinados condicionadas por el comportamiento de los *stakeholders* y responden a

las circunstancias que representa el enfrentarse a los cambios que estos implican. Muchos valores nuevos o emergentes surgen, por ejemplo, en la fase de poscrisis, la cual afecta a esta investigación, para recuperar la confianza de los clientes y usuarios. Los valores más destacados son: la honestidad, la transparencia y la fortaleza.

- **Recurrente:** Se refiere a aquellas notas que en un momento fueron influyentes y perdieron vigencia a causa de estrategias internas o condiciones del entorno organizacional. Siguiendo a Guedez, se han escogido valores que resultaron eficaces tiempo atrás, pero que ahora no se usan ya que priman otros con mayor urgencia. Según el autor, cabe esperar el uso de los mismos cuando el resto no puede emplearse. Los valores que aquí destacan son: la integridad y la cercanía con el usuario común.

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

Con el fin de conocer el estado actual de la gestión de la comunicación de poscrisis de Bankia, se pasa a abordar el análisis del trabajo de campo realizado. En primer lugar, se expresan los resultados referidos al estudio de los tweets publicados por Bankia desde su cuenta oficial de Twitter durante el periodo de marzo a octubre de 2017. En segundo lugar, se expresan los resultados en relación a las respuestas de los usuarios en la red social; después, los resultados que muestran la respuesta ofrecida por Bankia; y por último, los resultados tras analizar las notas de prensa emitidas por Bankia desde su página web corporativa. Con esta información puede llegar a conocerse la gestión de la comunicación en su día a día, los cambios que se han producido y las respuestas que han generado los usuarios al respecto.

BANKIA EN TWITTER

En este apartado se refleja la tipología de los tweets que prioriza Bankia – en total, la entidad publicó 700 mensajes durante el periodo de estudio, de los cuales se seleccionaron 100 por muestreo sistemático para su análisis –, la formulación que más emplea y tácticas a las que acude para llegar al lector, el tipo de contenido y número de interacciones, los destinatarios de los mensajes y sus edades, y, por último, los valores que transmite con mayor preponderancia (cuadro 1).

Tipología

En cuanto al tipo de tweet que prefiere Bankia en la red social, destaca el corporativo, empleado en el 52% de las publicaciones. Es aquel que hace alusión directa a la misión, visión y valores de la organización. En el 48% de las ocasiones opta por un tweet ajeno a su actividad corporativa para pasar a tratar cuestiones prácticas o lúdicas, con juegos de diferente índole.

Formulación que emplea Bankia para llegar al lector

La formulación emocional se emplea en el 38% de los mensajes, para alcanzar a los *stakeholders* desde los sentimientos y emociones. La plataforma de microblogging facilita muchas herramientas para acentuar los mensajes desde un punto de vista emocional y Bankia ha entendido que tales recursos han de predominar en su discurso. Otros mensajes que también se repiten con frecuencia son los que apelan a la ética. El 27% de los tweets pretenden llegar al usuario a través de sus comportamientos y valores morales. Los siguientes son ejemplos de la diferente formulación que emplea Bankia para llegar a los usuarios:

1. Formulación lógica



2. Formulación ética



Bankia @Bankia · 20 sept. 2017
¿Conoces las ventajas de ir al trabajo en bici?
Salud, sostenibilidad y ahorro. ¿Nos subimos? 🚲

3. Formulación práctica



Bankia @Bankia · 10 oct. 2017
¿Tienes bien claro lo que hay y lo que no hay que hacer en Internet? **
Recuerda los conceptos básicos de la [#Ciberseguridad](#)



🗨️ ↻ 5 ❤️ 5 ✉️

4. Formulación emocional



Bankia @Bankia · 14 feb.
Sorprende a tu pareja y demuestra que vuestro amor va en serio y apostáis por un futuro juntos 💚 [#FelizSanValentín](#) 💕



🗨️ 3 ↻ ❤️ 11 ✉️

Tácticas empleadas

Las tácticas que más repite Bankia para sus lectores son la información objetiva, que se utiliza en el 35% de los mensajes, el humor, empleado el 30% de las veces, y la provocación, el 24%. A continuación se muestra un ejemplo:

1. Humor



2. Provocación



Tipo de contenido

El tipo de contenido que predomina en la cuenta oficial de la entidad bancaria son las imágenes (de media, 1 por cada tweet), los hashtags (de media, 1 por cada tweet) y los enlaces a su web corporativa (de media, 1 por cada 5 tweets). Los gifs (1 por cada 6 tweets) y los vídeos (1 por cada 9 tweets), por su parte, son los contenidos más escasos.

Destinatarios de los mensajes

El mensaje de Bankia en Twitter busca alcanzar el mayor arco de destinatarios posible. Se deduce así porque en el 40% de los tweets no se encuentra un receptor específico. Dicho de otra manera, el 40% de mensajes se dirigen a todos los grupos de interés de la empresa. Cuando no publica mensajes genéricos, los destinatarios que más preocupan a la entidad son los clientes, pues el 35% de los mensajes se dirigen a este conjunto. Un 22% a los clientes reales y un 13% a los potenciales. Se llega a esta conclusión porque Bankia publica dos tipos de mensajes muy diferentes en relación a sus clientes. Por un lado, ofrece facilidades en servicios propios a los clientes reales, en la mayoría de los casos, mejoras de servicios o nuevas aplicaciones internas y plataformas de gestión; por otro lado, ofrece ventajas en determinados servicios de empresas externas a clientes de nueva incorporación, normalmente, promociones. Además, en los mensajes dirigidos a clientes potenciales, Bankia se dirige al público expresamente, mientras que en los mensajes destinados a clientes reales no se produce esa interacción.

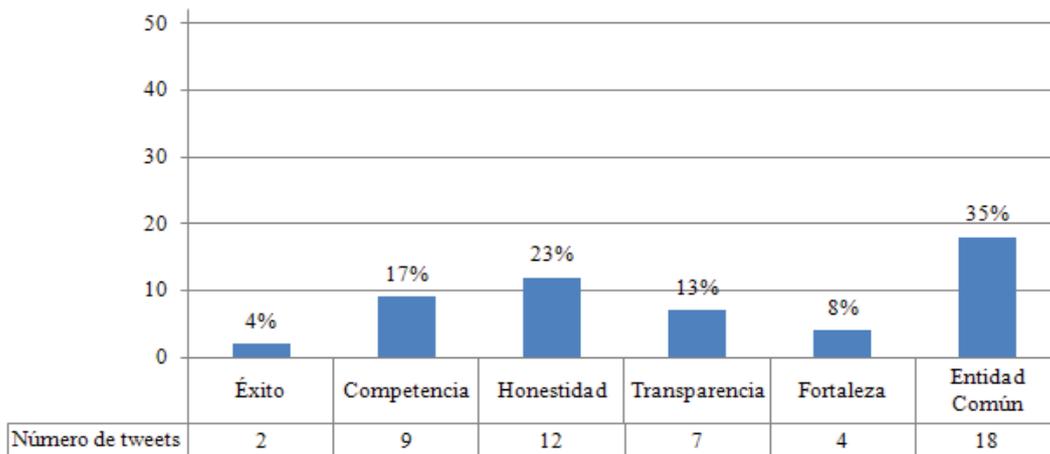
Edades de los destinatarios

El rango de edades a las que se dirige Bankia es muy amplio. La compañía busca generar el impacto de mayor diámetro posible. El 55% de los mensajes son genéricos y se dirigen a todas las edades, y cuando opta por otro tipo de mensajes, apunta a los menores de 30 años, lo cual se da en el 30% de los tweets. Los adultos, de entre 30 y 65 años, y mayores de 65 años, apenas reciben atención.

Valores que transmite Bankia con su discurso

Por lo que respecta a los valores terminales, relacionados con su cultura corporativa, Bankia otorga mayor importancia a la entidad común, es decir, su cercanía con los *stakeholders*, valor que se encuentra en el 35% de los mensajes; y a la honestidad que representa su marca, valor que se repite en el 23% de los mensajes. No obstante, Bankia no renuncia a transmitir otras muchas cualidades, si bien con menor recurrencia, como se contempla a continuación:

Gráfico 1. Valores terminales emitidos por Bankia

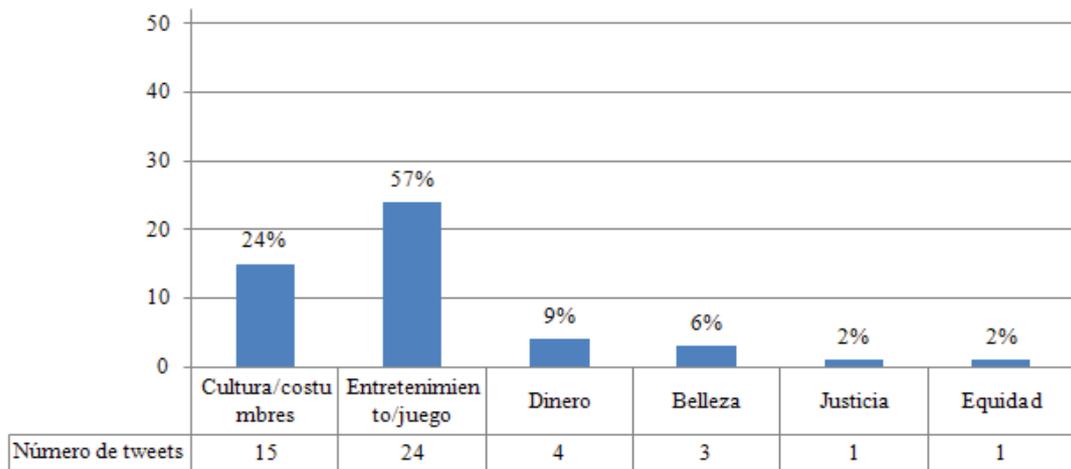


Fuente: elaboración propia

Como se explica en el capítulo anterior (ver apartado de construcción de variables), los valores terminales solo atienden a objetivos existentes, relacionados con la cultura corporativa de la entidad, que en este caso son un total de 52 mensajes. En el eje de abscisas se encuentran los valores terminales que transmite Bankia con su discurso en Twitter y en el eje de ordenadas se encuentra el número de tweets que se publican con esos valores. Si se presta atención a los tweets que emite Bankia sobre su éxito como empresa tan solo pueden contabilizarse 2, lo que supone un 4% del total de mensajes corporativos, es decir, los 52 ya mencionados. Esta cualidad en particular es a la que Bankia otorga menos importancia, del mismo modo que la transparencia y la fortaleza, que suponen un 13% y un 8% de los valores transmitidos respectivamente.

En relación a los valores instrumentales, los cuales toman en consideración únicamente metas relacionadas íntimamente con la conducta humana, alejadas, por tanto, de lo que representa la misión, visión y valores de Bankia, la entidad bancaria otorga preponderancia al entretenimiento, como se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Valores instrumentales emitidos por Bankia



Fuente: elaboración propia

Las referencias al entretenimiento y al juego son abundantes en la estrategia de Bankia. Estos valores se emplean en el 57% de los mensajes y su repetición produce una gran brecha entre estos y el resto de valores. El segundo gran bloque de mensajes no corporativos que transmite la entidad bancaria enmarca referencias culturales y de costumbres, y suponen el 24% del total. Se presenta a continuación un ejemplo gráfico de cada uno:

1. Entretenimiento/juego



2. cultura/costumbres



RESPUESTAS DE LOS USUARIOS EN TWITTER

En este apartado se reflejan el tipo de mensaje que emiten los usuarios, la actitud y los recursos que más emplean estos para llegar a Bankia, la autoría de tales mensajes y la frecuencia de publicación. Dichas variables se encuentran en el cuadro 2 del capítulo anterior, en el apartado correspondiente a la construcción de variables.

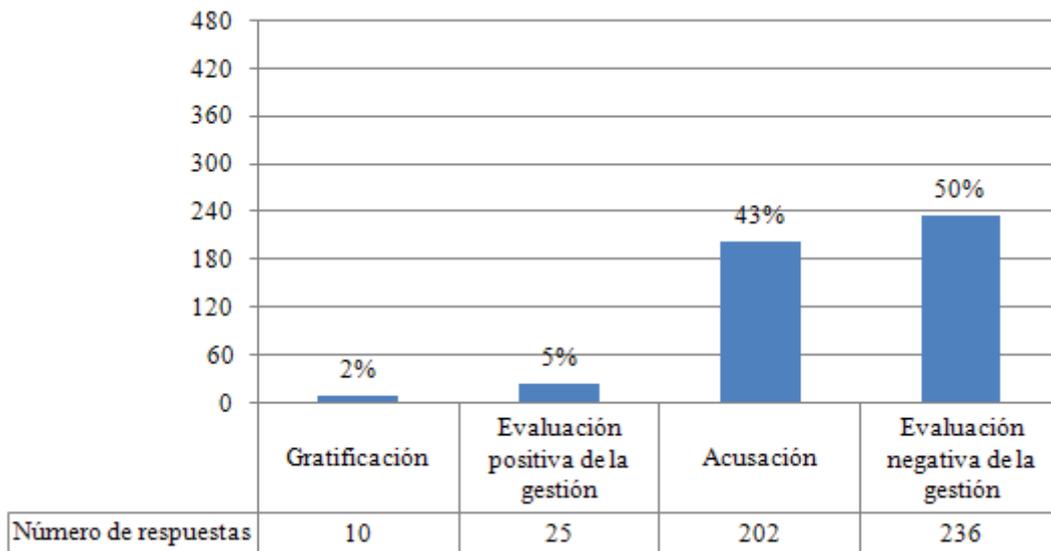
Tipo de respuesta

De 473 respuestas contabilizadas, 438, que suponen el 93%, son de índole negativa. Tan solo el 7% de respuestas, un total de 35, es positivo.

Actitud del usuario

La crítica negativa de la gestión se encuentra en el 50% de las respuestas. Otra actitud predominante es la acusadora, que aparece en el 43% de las respuestas. Destacan pocas interacciones con una actitud positiva hacia la entidad, como se muestra en el siguiente gráfico donde se comparan los comportamientos registrados:

Gráfico 3. Actitud de los usuarios



Fuente: elaboración propia

Recursos empleados por los usuarios

En cuanto a los recursos que emplean los usuarios, cabe decir que son los *hashtags* y los *gifs* los más utilizados para dirigirse a Bankia y posicionarse en la red social Twitter. El promedio de publicación es el siguiente: 1 *hashtag* por cada 5 *tweets* y 1 *gif* por cada 6, lo cual contrasta con el contenido que menos emplean los *stakeholders*, los enlaces, los vídeos y las imágenes, que experimentan un promedio de uso de 1 por cada 9 *tweets*.

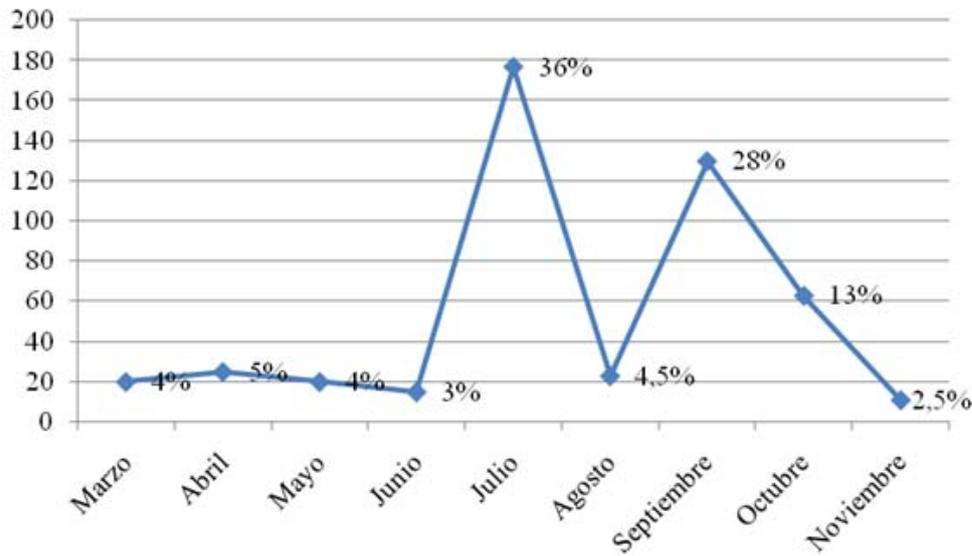
Autoría de la publicación

Si se tiene en cuenta la tipología del usuario que se dirige a Bankia, es preciso señalar que los usuarios que interactúan con la empresa son en gran medida sistemáticos, lo cual se deduce porque el 75% de los mensajes analizados son emitidos por personas que ya han interactuado al menos una vez con la entidad; mientras que solo el 25% de los mensajes emitidos se atribuyen a usuarios que por primera vez se comunican con ella en la red.

Frecuencia de publicación

Para conocer cada cuánto tiempo surgen nuevos mensajes y la media de *tweets* que estos producen es necesario contemplar el gráfico 4, donde se recogen las fechas y el porcentaje exacto de las publicaciones:

Gráfico 4. Tendencia en los mensajes producidos por los usuarios



Fuente: elaboración propia

La producción de respuestas por parte de los usuarios no ha sido constante. De hecho, la media de mensajes aumenta en gran medida por dos momentos que protagoniza la entidad durante el periodo de estudio. El primero es en julio, cuando Bankia anuncia su nueva plataforma *Bankia Responde*, un portal vinculado a la web oficial para dar respuesta a los usuarios y clientes sobre sus posibles cuestiones en relación a gestiones pasadas. Se contabilizaron 173 mensajes solo en un día, y todos fueron negativos. El segundo gran impacto de respuesta llega en septiembre, por la misma razón. Bankia recordó a los usuarios de Twitter que estaba a su disposición en la plataforma *Bankia Responde*, y se registraron solo en un día 94 respuestas de los usuarios, de igual manera negativas. El resto de meses la constante ha sido similar, sin superar el 5% de respuestas registradas.

RESPUESTA DE BANKIA EN TWITTER

En este apartado se muestra el tipo de respuesta que emite Bankia, así como su actitud de cara a sus *stakeholders*.

Tipo de respuesta

De los 473 Mensajes escritos por los internautas con mención directa a Bankia y como consecuencia de un tweet oficial de la entidad, esta tan solo ejecuta 19 respuestas. Dos de ellas, que suponen el 10%, son conciliadoras, y 17, el 90%, son de carácter neutro.

Actitud de Bankia

En el 100% de las respuestas que ofrece Bankia a sus usuarios muestra una actitud evasiva. No responde las dudas sobre su gestión a ningún tipo de usuario. Se limita a invitarles a visitar su página web oficial y a la plataforma *Bankia Responde*, donde, según la entidad, pueden encontrar respuesta a sus preguntas.

En cuanto a la capacidad de reconstrucción de su imagen, se registra una tempestividad o capacidad de respuesta a los usuarios muy baja, que se traduce en una respuesta de media por cada 27 mensajes emitidos por los usuarios. Atendiendo a su capacidad para identificar a los líderes de opinión, el resultado es nulo, puesto que no les ofrece ningún tipo de respuesta.

Del mismo modo ocurre con su capacidad para detectar las repercusiones o consecuencias de su estrategia comunicativa y los daños reputacionales que de ella derivan, ya que se han registrado dos picos de interacción idénticos en diferentes momentos del periodo de estudio.

NOTAS DE PRENSA

En este apartado se muestran los resultados del análisis pormenorizado sobre la tipología de las notas de prensa que publica Bankia en su página web corporativa (un total de 100 analizadas a través de un muestreo sistemático; ver metodología) las cuales se dividen en influyentes, emergentes y recurrentes.

Tipología de las notas de prensa

Las notas a las que más recurre Bankia son las influyentes, que significan un 64% del total. Después se encuentran las emergentes, que suponen un 20%, y por último, las recurrentes, un 16%.

Influyentes

Las notas más importantes para Bankia, ya que son las que más veces lanza desde su página corporativa, son las que hablan sobre su capacidad de gestión como empresa y suponen el 38% del total. Las segundas más veces emitidas son las que se refieren al éxito de la entidad, un 26% de todas las publicadas.

Emergentes

De las emergentes solo destacan las que tratan la fortaleza de Bankia, las cuales constituyen un 15% de todos los comunicados.

Recurrentes

En cuanto a las recurrentes, las más importantes para la compañía son aquellas que la revelan como una entidad común, un 13% del total, si bien resulta un número bastante reducido de notas.

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre la comunicación externa que Bankia ha desarrollado desde marzo de 2017 hasta octubre del mismo año, acotado en este caso a su gabinete de prensa *online* y redes sociales, concretamente Twitter, ha permitido encontrar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación, así como extraer una conclusión de las mismas. La resolución de dichas preguntas es la siguiente:

Pregunta nº 1: ¿Cómo gestiona Bankia la información a través de sus notas de prensa?

La ingente cantidad de información de la que dispone la entidad bancaria, la cual es volcada en notas de prensa periódicamente, requiere de una estrategia comunicativa expresamente diseñada para que tales publicaciones surjan efecto. Tras su análisis, se aprecia que son comunes las informaciones que hablan sobre nuevas metas alcanzadas en el mercado de valores o en lo que a su escenario de acción se refiere, nuevos vínculos empresariales con otras entidades o instituciones, mientras que otros actos relacionados con la ciudadanía apenas ven la luz. Se puede hablar en este sentido de intención de sugestión o influencia por parte de la empresa a través de un mecanismo de selección de información o selección de recursos. Y puede afirmarse que las informaciones predominantes son las relacionadas con su arco de actuación empresarial, la banca y sus actores. Lo que Bankia logra con dicha selección atañe a la pregunta postulada en los objetivos que a continuación se da respuesta: los valores que pretende autoasignarse la empresa después del proceso de criba.

Pregunta nº 2: ¿qué imagen transmite Bankia desde su sala de prensa *online*?

La entidad bancaria muestra una clara intención de mostrarse al público como una empresa con gran capacidad de gestión y éxito. Cabe deducir que el *target* o público objetivo al que pretende dirigirse Bankia a través de estas publicaciones no es otro que el de los inversores. Después de las sucesivas crisis sufridas, Bankia perdió la confianza no solo de los ciudadanos, sino de los analistas, las agencias de calificación y, por supuesto, los accionistas. Con las notas de prensa puede apreciarse que la empresa ha optado por autoasignarse los valores necesarios para recuperar valor de los inversores.

En este sentido, se ha podido comprobar a lo largo del periodo de estudio que las referencias que transmitían una imagen cercana de la empresa con los clientes y ciudadanos en general fueron escasas en las notas de prensa y se relegaron a la otra plataforma que se analizaba, Twitter. Teniendo en cuenta que las notas de prensa acaban publicadas en medios tradicionales y que muchos ciudadanos aún acuden a estos medios, la entidad puede haber cometido un grave error de cálculo, pues esta estrategia de comunicación olvida a una gran parte de sus *stakeholders*.

Pregunta nº3: ¿Qué recursos utiliza Bankia en los mensajes publicados en Twitter?

Los recursos que emplea Bankia en esta plataforma pasan por alejarse del puro corporativismo mostrado en las notas de prensa para acercarse a un modelo de comunicación más práctico y cercano al usuario común. En esta estrategia parece ser clave la formulación de mensajes emocionales y con un marcado tono humorístico. No obstante, no sacan partido a todos los elementos que facilita la propia red de microblogging como son los vídeos o los *gifs*, los cuales son indispensables para generar impacto emocional.

Además de los *hashtags* y los enlaces externos – ingredientes que solo cumplen funciones corporativas en este caso – la única herramienta que emplean con asiduidad es la imagen. Es más, las únicas ocasiones en que se emplean tales elementos es para generar comunicados sin ninguna pretensión de acercamiento con el usuario, lo cual provoca distanciamiento y se reduce el nivel de empatía con los *stakeholders*.

Pregunta n°4: ¿Qué valores destaca Bankia desde su canal de Twitter?

Los valores que trata de autoasignarse la entidad bancaria son claros. Ser una entidad común y mostrarse comprometida con la comunidad de usuarios que pueblan la red social Twitter, en la cual converge un público cuanto menos, heterogéneo. Sin embargo, el mensaje que se aprecia es prácticamente homogéneo. Muy pocos mensajes se pueden identificar con el público joven y de igual modo una muy pequeña cantidad de mensajes tratan de alcanzar al público adulto. Lo que prefiere Bankia es lanzar publicaciones genéricas de bajo impacto, lo que se entendería si atraviesa una fase puramente crítica, momento en el que las empresas buscan aparecer lo menos posible en el ojo mediático, pero no es el caso. En el periodo de poscrisis en el que se encuentra Bankia la respuesta ha de generar mayor interacción y empatía con el público para recuperar la confianza perdida.

Contemplada ya la resolución de esta pregunta, pueden diferenciarse las dos estrategias de comunicación que ha intentado desarrollar la empresa. Con sus notas de prensa, la compañía ha intentado acercarse a los inversores; con los mensajes emitidos en Twitter, a los ciudadanos corrientes. Ambas estrategias podían haberse desarrollado en las dos plataformas – la sala de prensa *online* y la red social – generando mayor impacto, empatía y participación de una plataforma a otra entre usuarios. Dicho lo cual, se manifiesta un sentimiento de anarquía tras contemplar las estrategias comunicativas en su conjunto, dado que una podría incluir a la otra y viceversa y generar mayor actuación y retroalimentación entre los *stakeholders*.

Pregunta n°5: ¿Cómo reaccionan los usuarios a los mensajes ofrecidos por Bankia desde Twitter?

La respuesta de los usuarios al banco resulta abrumadora en cuanto al número. Como se muestra en el apartado de resultados, de 473 respuestas contabilizadas, 438 son negativas y solo 35 positivas. Esto puede encontrar respuesta en la falta de individualización de los mensajes, como se plantea en la resolución de la pregunta anterior, pero existen otros factores a tener en cuenta. Uno de los más llamativos es que la forma de expresarse de Bankia no corresponde con el *modus operandi* de los usuarios.

Un ejemplo particular es el siguiente: la entidad abusa del uso de imágenes y enlaces en sus mensajes; de hecho, junto con los *hashtags*, son los elementos que más emplean. Por su parte, los usuarios acuden a los *gifs* y a los *hashtags* para comunicarse con la empresa. Puede resultar poco esclarecedor a simple vista, pero el modo en que la empresa escoge el lenguaje para dirigirse con los usuarios ha de ser diferente del utilizado para dirigirse a los actores empresariales que participan de la actividad de Bankia. Esto genera brechas insalvables para la entidad emisora, que por momentos roza expresiones más próximas al marketing que al lenguaje común. Por tanto, no basta con publicar temas de interés común como fiestas populares o actividades lúdicas. Hace falta además adaptar el lenguaje a los *stakeholders*.

Por otro lado, se aprecia en el apartado de resultados que los mensajes emotivos y los elementos humorísticos son predominantes, una estrategia correcta dada la plataforma, pero

inoportuna en aquellas ocasiones en las que se tratan temas de gran calado, y más teniendo en cuenta el periodo por el que pasa la empresa. Un ejemplo claro de ello son temas relacionados con su salida a bolsa, las comisiones, o las tarjetas black, informaciones que aparecen envueltas en otras de carácter promocional, relacionado con acciones de marketing o simplemente humorísticas.

Pregunta nº6: ¿Con qué frecuencia interactúan los usuarios con Bankia?

La frecuencia media de respuestas de los usuarios es baja —4 mensajes por tweet—. Se entiende por tanto que la estrategia comunicativa no ha generado impacto ni reciprocidad constante. Tampoco es positiva. Se puede hablar de verdadero impacto, aunque generara respuestas únicamente negativas, en momentos determinados de la gestión en los que la empresa decide lanzar propuestas de respuesta a la crisis que atravesó en los periodos previos. Y es aquí donde llama en especial la atención el número de usuarios recurrentes generadores de mensajes negativos. Bankia, por lo que se contempla en los datos recogidos durante la investigación, decide no interactuar con estos usuarios, conocidos también como *haters* de la marca.

Esta decisión, dado el periodo de poscrisis en el que se encuentra —en periodo de plena crisis se considera oportuno el silencio para evitar una mayor exposición pública—, resulta peligroso, pues los mensajes constantes de odio hacia la entidad pueden arrastrar a otros usuarios hasta entonces pasivos si no se dan respuesta a tiempo. Lo que se contempla es un incremento progresivo de mensajes negativos desde que el estudio dio comienzo hasta la fecha en que terminó. No obstante, no se puede determinar si este es el único factor que ha intervenido en dicho resultado. Se contempla, en consecuencia, la siguiente pregunta, a la cual se dará respuesta a continuación, donde se considera la actitud de Bankia teniendo en cuenta su interacción con sus *stakeholders*

Pregunta nº7: ¿Qué actitud prefiere Bankia para dirigirse a los usuarios?

Para responder de forma precisa a esta pregunta conviene acudir de nuevo a los conceptos expuestos en el apartado teórico relativos a las actitudes que dan respuesta a una situación de crisis (Raigada, 1997); y los relacionados con la reconstrucción y mantenimiento de la imagen (Piazzo y González, 2012).

Lo que se pretende es elaborar un diagnóstico lo más fiel posible a la situación que padece Bankia, o lo que es lo mismo, identificar la naturaleza de los problemas que sufre la entidad bancaria después de haber contemplado la estrategia comunicativa que ha desarrollado a lo largo del periodo de estudio.

En primer lugar, atendiendo a la actitud, en ningún momento de dicho periodo la empresa ha promovido una fluida y atenta interacción con los actores que la rodean. La actitud de Bankia ha sido la del silencio. Como explica Raigada, esta actitud sirve para desvanecer una fuente de crisis poco agresiva, pero el origen de la crisis que afronta la compañía es profundo.

En segundo lugar, atendiendo a la reconstrucción de la imagen, se tienen en cuenta los mismos cuatro aspectos que se emplearon en el apartado de resultados para analizar la capacidad de reacción y monitorización de su estrategia comunicativa, pero en este apartado a través de una lente reflexiva y no puramente analítica. Son los siguientes:

1. Tempestividad o capacidad de respuesta al público: la capacidad de respuesta de Bankia a tiempo ha sido nula. Es más, ha generado repercusiones contraproducentes para su imagen: aumento de mensajes negativos, incremento de *haters* de la marca Bankia y poca reciprocidad. Una tempestividad tan baja como la que se ha registrado en los resultados no es propia de un periodo de poscrisis; más bien en fases anteriores, donde la escucha en la red está justificada. En este periodo prima la reconstrucción de relaciones e incorporación de estrategias de inoculación para que los stakeholders no respondan con tanta agresividad en futuras crisis. No se descarta que Bankia reconduzca su estrategia, pero el nacimiento y control de una nueva crisis no se puede prever adecuadamente si se no sincroniza el tiempo de respuesta de la entidad con la situación exacta por la que está pasando.

2. Identificación de los líderes de opinión: tan importante es la identificación de los líderes de opinión, ya sean generadores de mensajes positivos o negativos, como la actuación temprana con ellos. En este estudio no se ha contemplado averiguar las intenciones de la empresa, sino su reacción. Y Bankia no ha reaccionado a los líderes de opinión. En este caso, los líderes de opinión generaban mensajes negativos, lo que ha estimulado nuevos mensajes y seguidores que han resultado dañinos para el banco en la red social a largo plazo.

3. Identificación de repercusiones negativas o positivas: las repercusiones de la empresa han sido negativas. La cantidad de mensajes negativos recibidos y la poca interacción con los usuarios pudo haber significado un cambio de estrategia, pero se mantuvo el rumbo, lo que atendiendo a los resultados finales pudo significar un error en la monitorización de resultados.

4 Control de daños reputacionales: cuando las repercusiones negativas se repiten en el tiempo surgen los daños reputacionales. Como se ha explicado en la pregunta anterior, los mensajes negativos han aumentado progresivamente, por lo que cabe entender que la empresa no ha sido capaz de controlar los daños a su imagen.

BIBLIOGRAFÍA

AERCO, Territorio Creativo (2009). *La Función del Community Manager*. España: AERCO, Territorio Creativo.

Bustos, R. (2012). El gabinete de prensa ante el nuevo ecosistema informativo digital. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº4.

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.

Castells, M. (2010). La sociedad red: una visión global. *Enl@ce, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* vol 7, 139-141.

Cebrián, J. L. (1998). *La red. Cómo cambiarán nuestras vidas los medios de comunicación*. Editorial Círculo de Lectores, Madrid.

Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. Madrid: Libros Tobal.

Cobos, T. L. (2011). Y surge el Community Manager. *Razón y palabra*, 16 (75).

Coombs, T. (2007) Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research, *Public Relations Review* 33, 135–139.

Durkheim, E. (2005). The dualism of human nature and its social conditions. *Durkheimian Studies*, vol 11, 35-45.

Elizalde, L.(2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Barcelona: Bellaterra.

Fernández Burgueño, P. (2005). Aspectos jurídicos de la identidad digital y la reputación online. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Estado Unidos: American Management Association.

García Beaudoux, V., & D'Adamo, O. (2006). Comunicación política y campañas electorales. Análisis de una herramienta comunicacional: el spot televisivo. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2 (2), 81-111.

Graham, G. (2001). *Internet. Una indagación filosófica*. Madrid: Cátedra.

Guedez, Víctor. (2002). *La Ética Gerencial*. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.

Halpern, D. (2008). Crisis 2.0: la necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos de información*, (22), 48-57.

Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Invernizzi, E. (2000). *La comunicación organizativa: teoría, modelo y método*. Milán: Editorial Giuffrè

Jarvis, J. (2014). *El fin de los medios de comunicación. ¿Cómo serán las noticias del futuro?* Nueva York: Grupo Planeta.

Krol, E. y Hoffman, E. (1993). *What is internet*, memorando, Network Working Group.

Küster, I., & Hernández, A. (2013). *De la Web 2.0 a la Web 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica*. *Universia Business Review*, (37).

López García, G. (2005). *El ecosistema digital. Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. Servei de Publicacions de la Universitat de València.

Margaix Arnal, D. (2008). *Informe APEI sobre web social*. En Scribd.com. Disponible en <http://es.scribd.com/LogismanCD/d/60929094/1-Una-nueva-web> (consulta el 07.05.2017).

Martínez Sanz, R. (2015): "La comunicación corporativa ante el reto de la crisis online. Acciones, reacciones y repercusiones. El estudio de tres casos que afectaron a empresas del sector alimentario en España" (pág. 265-276) en Benavides Delgado, J. *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*. Valencia: Campgrâphic. PP. 265- 276.

Martínez, A., Gauchi, J. (2012). La comunicación digital de la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, nº 3.

Mattelart, A., Multigner, G. (1996). *La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Mexico: Siglo XXI Editores.

McGuire, W. J. (1964). *Inducing resistance to persuasion. Some contemporary approaches*. En L. Berkowitz. *Advances in experimental social psychology*, 1, 191-229. New York: New York Academic Press.

Morelli, M. (1999). *La comunicazione d'impresa e la promozione dell' immagine*. Roma: Franco Angeli.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.

O'reilly, T. (2006). Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software. *Boletín de la Sociedad de la Información: Tecnología e Innovación*, 177-201.

- Parra Valcarce, D. (2008). De Internet 0 a Web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, nº 36, 65-78.
- Pérez, A. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo.
- Piazzo, V., & Puig González, J. (2012). *Crisis en la Web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Raigada, J. L. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Teoría de La comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Ramírez, F., Rojas, L. (2004). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la Gestión Comunicativa. *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad del Zulia. Venezuela.
- Ritter, M. (2008). *La Comunicación Interna. Cultura Organizacional*. Madrid: La Crujía.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: A Wiley Imprint
- Scolari, Carlos (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Seeger, M. Sellow, T. Ulmer, R. (2001). *Public relations and crisis communication: organizing and chaos*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Szabo, E. & Pfau, M. (2002). *Nuances in inoculation: theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Vázquez, D., Polo, F. (2008). La decisión de divulgar intangibles a través de una estrategia de triangulación teórica. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 79-103.
- Victoria, J. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, nº 8, 101-113.
- Wan, H., Pfau, M. (2004) The relative effectiveness of inoculation, bolstering and combined approaches in crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16, 3, 301- 328.
- West, R., & Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. Madrid: McGrawHill.
- Westphalen, M.H. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones El prado.
- Wolf, M. (2000). *La investigación de la comunicación de masas. Críticas y perspectivas*. Buenos Aires: Paidós.
- Yin, R.K. (2011). *Applications of Case Study Research*. Londres: Sage.