Redes sociale

Poderosas herramientas para los profesionales de SH&E

Por Pamela Walaski

Durante los más de 100 años en que los profesionales de SSyMA han participado activamente en la protección de las personas, la propiedad y el medio ambiente, sus roles y responsabilidades han evolucionado para satisfacer las necesidades de los tiempos cambiantes. Muchos han ampliado sus roles al preocuparse por los aspectos ambientales y de seguridad; ciertos postulados de larga data acerca de la causalidad de las lesiones han sido desacreditados; ha surgido un cambio fundamental en los paradigmas que rigen el enfoque en la prevención mediante el diseño; y la sustentabilidad como impulsor fundamental en la estrategia organizacional es parte de los debates en curso. Ahora es el momento para que los profesionales de SSyMA adopten una nueva manera de comunicarse con su público y utilicen las redes sociales.

Ya no se trata de determinar si es que una empresa debe adoptar las redes sociales como forma de comunicación con su público, sino más bien es momento de definir cómo será esta interacción y cuáles serán las plataformas que se utilizarán. Las redes sociales se han transformado en un componente tan integral de las operaciones comerciales que su uso se da por sentado para lanzar productos, para aumentar la fidelidad de los consumidores y para compartir noticias. Los ciudadanos reporteros utilizan las redes sociales para proporcionar información a sus seguidores y al público en general de forma instantánea y, por lo general, varias horas antes que los medios tradicionales. Un estudio reciente hecho por la Cruz Roja de los Estados Unidos (2012) reveló que las redes sociales ocupan el cuarto lugar dentro de los sitios más populares para obtener información durante una emergencia.

La directora de la Fundación ASSE y autoproclamada "vidente digital", Fay Feeney (2012) resume la siguiente situación: "¿Conoce a alguien que se jacte de no enviar mensajes de texto, tuitear o que no se interese en las redes sociales? Quisiera decirle diplomáticamente a estos amigos que su cierre digital se les quedó abierto y que ello no les favorece en absoluto".

Los profesionales de SSyMA conocedores de las redes sociales comprenden el poder de comunicarse con su público de interés, ya sean los trabajadores internos, la gerencia de la organización, los proveedores/contratistas, los miembros de la comunidad y otros grupos que confían en la rapidez, frecuencia y precisión de los mensajes para relacionarse con la organización que representan y comprenderla mejor. Dado que su público de interés y las organizaciones para las que trabajan están usando cada vez más las redes sociales, los profesionales de SSyMA deben hacer lo mismo en su intento permanente por hacer más valiosa su labor.

Los profesionales de SSyMA han admitido e incorporado la tecnología en sus actividades cotidianas; desde el software que lleva la cuenta de las capacitaciones y las lesiones hasta los formatos de auditoría que proporcionan una descripción instantánea del mejoramiento continuo y los tableros personalizados que varias secuencias de datos en una pantalla.

Este artículo aboga por la integración de las redes sociales en muchas facetas de las actividades organizacionales, con un énfasis especial en las en las comunicaciones en caso de crisis. Aborda la forma en que las redes sociales proporcionan un formato accesible para comunicarse en tiempo real con los tipos de mensajes que buscan los diversos públicos. Ofrece una visión equilibrada de las ventajas y desventajas del uso de las redes sociales y analiza una política sensata sobre estos recursos que ayude a guiar las actividades organizacionales. Todo esto conjugado con ejemplos de éxitos y fallas de las redes sociales para destacar lo aprendido.

Las redes sociales y sus beneficios

"¿Qué son las redes sociales?" No hay una respuesta sencilla a esta pregunta. La abrumadora expectativa de intentar integrarse a la conversación y dónde comenzar probablemente inhibe a muchas personas. Además, muchos usuarios potenciales consideran que utilizarlas es una pérdida de tiempo y esto sin siquiera considerar el hecho de que las generaciones más jóvenes calzan con el estereotipo de estar más conectados con sus dispositivos que con las personas. Las redes sociales abarcan muchos tipos de oportunidades para relacionarse y esto quizás no se adapta a todo el mundo. Algunos sistemas de clasificación identifican 23 plataformas diferentes (Practical Law Co.) y, a fines del año 2012, existían más de 330 aplicaciones diferentes. Entre los ejemplos más comunes y conocidos se incluyen:

EN BREVE

- **Las redes sociales han ganado una amplia aceptación como medio estratégico para comunicar riesgos y durante emergencias, lo que las convierte en una plataforma ideal para profesionales de SSyMA.**
- **Los conceptos tradicionales de las comunicaciones en caso de crisis se prestan para el uso de las redes sociales. Durante las crisis, el público puede reaccionar de forma emocional y la información rápida puede aliviar la tensión y contribuir a la toma de decisiones informadas.**
- **La integración organizacional de las redes sociales en las comunicaciones de riesgos y durante crisis requiere una estrategia formulada con mucha antelación a un evento de crisis, y se basa en el desarrollo de la confianza y la credibilidad con el público. Una vez que los profesionales de SSyMA han dominado el uso básico de las redes sociales, pueden agregar valor a sus organizaciones brindando asesoría en todas estas actividades.**

Pamela Walaski, CSP, CHMM, es presidente de JC Safety & Environmental Inc., una empresa de asesoría en Pittsburgh, PA. La firma se especializa en una amplia gama de servicios de cumplimiento y asesoría, incluyendo comunicaciones de riesgo y en caso de crisis, y la evaluación y desarrollo de un programa de seguridad. Es miembro profesional del Capítulo de ASSE en la zona oeste de Pennsylvania, Administradora de la Especialidad Práctica sobre Asesores de la Sociedad, y se desempeñó como colíder en la delegación de ASSE que viajó a China en 2010. Además, Walaski es asesora en el Departamento de Ciencias de la Seguridad en la Universidad Indiana de Pennsylvania. Su libro, *Risk and Crisis Communication,* fue publicado en 2011. Ese mismo año, recibió el premio del presidente ASSE President's Award y fue nominada a la lista de las 100 mujeres más importantes en la ingeniería de la seguridad «Women in Safety Engineering's 100 Women in Safety».

1) Los blogs. Los blogs representan un método para comunicar información y opiniones en forma breve y por Internet, en vez de los formatos más tradicionales de las publicaciones impresas.

2) Microblogs. Estos sitios permiten que los usuarios escriban mensajes breves, a diferencia de los típicos blogs, que son mucho más extensos. El más conocido es Twitter, cuyo límite de 140 caracteres se basó en el uso de telecomunicaciones para enviar mensajes de texto.

3) Sitios de redes sociales. Estos sitios fomentan la creación de relaciones entre personas con intereses y actividades similares. El más conocido actualmente es Facebook, aunque durante años el más popular fue MySpace.

4) Redes profesionales. Estos sitios son la contraparte de las redes sociales y están hechos para establecer contactos profesionales, permitir la interacción, compartir información y discutir temas pertinentes a los entornos de trabajo. LinkedIn lidera esta categoría; Plaxo es otro sitio con un número creciente de miembros.

5) Sitios de videos compartidos. Estos sitios permiten que los usuarios suban contenido de video. YouTube es el más común. Si bien comenzó como un lugar para videos personales, su uso por parte de las organizaciones ha aumentado considerablemente en los últimos años.

6) Comunidades basadas en contenido. En estos sitios hay menos interacción, pero sí se comparten más contenidos. El más común es Wikipedia, un sitio que permite que cualquier usuario pueda editar contenido para mejorarlo o establecer si un material contiene información inexacta.

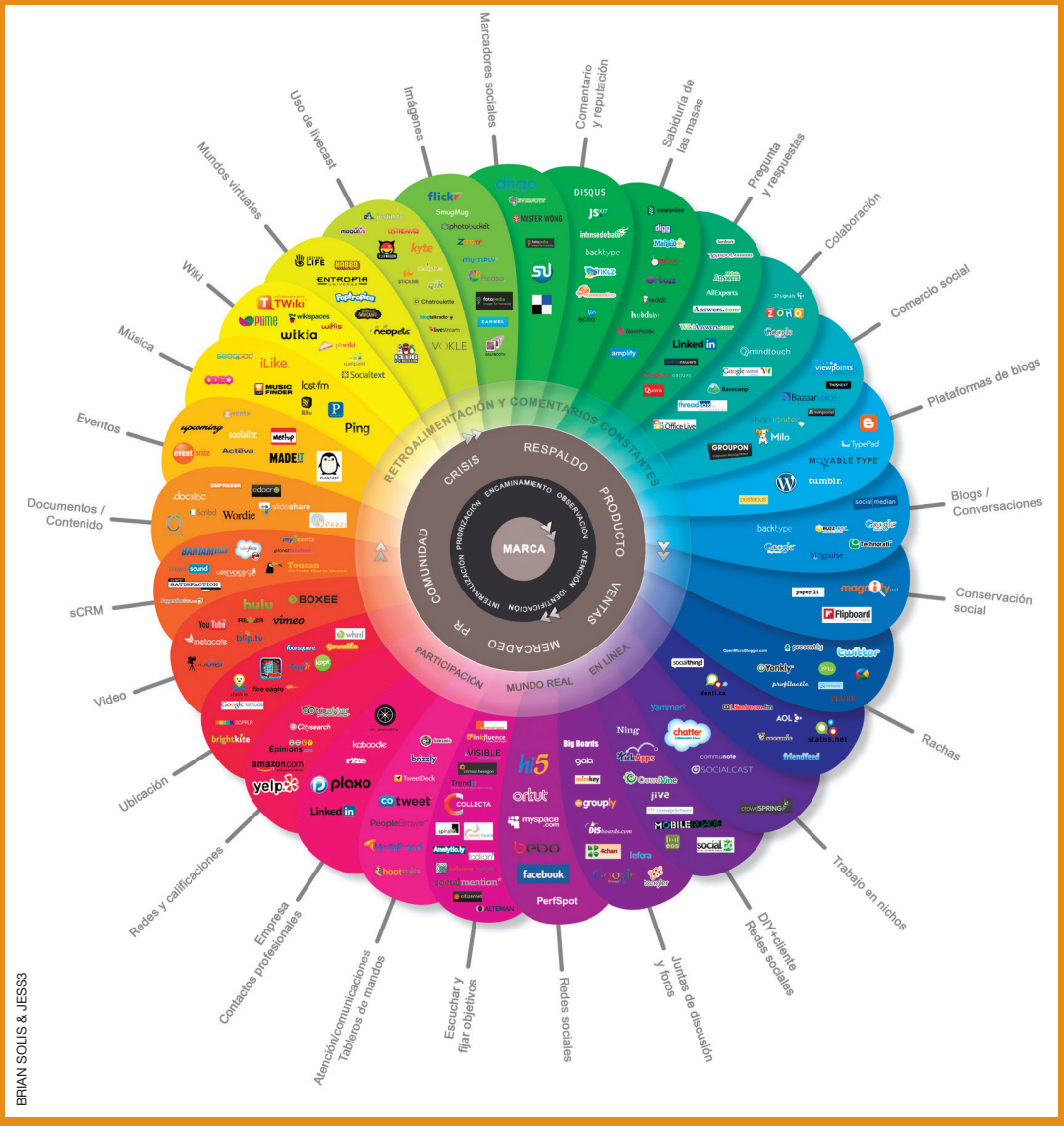
Además de identificar las plataformas disponibles para las relaciones entre personas, los usuarios deben distinguir entre aquellas que favorecen las interacciones personales

©ISTOCKPHOTO.COM/TEEKID

Tal como lo muestra la figura 1 (abajo), las redes sociales son un componente integral de las operaciones comerciales. Su uso se da por sentado para lanzar productos, para aumentar la fidelidad de los consumidores y para compartir noticias. Los ciudadanos reporteros utilizan las redes sociales para proporcionar información al instante a sus seguidores y al público general, con frecuencia varias horas antes que los medios tradicionales.

Figura 1

El prisma de la conversación



BRIAN SOLIS & JESS3

La tabla 1 es una instantánea del uso de Twitter según diversos aspectos demográficos, como sexo, edad, ingresos y educación. Si bien el uso entre los grupos etarios más jóvenes, particularmente de 18 a 29 años, es muy superior al de los grupos de mayor edad, el segmento situado entre los 30 y 49 años representa una parte significativa por derecho propio. A medida que continúa envejeciendo la población que usa Twitter y otras plataformas de redes sociales, su uso debiera irse incorporando en la cultura general.

Tabla 1

Uso de Twitter

Porcentaje de usuarios de Internet dentro de cada grupo que usa Twitter.

Todos los usuarios adultos de Internet **(n = 1,729)**	***15%***
Hombres (*n* = 804)	14
Mujeres (*n* = 925)	15
Edad	
18 a 29 (*n* = 316)	26[a]
30 a 49 (*n* = 532)	14
50 a 64 (*n* = 521)	9
65 y más (*n* = 320)	4
Raza/grupo étnico	
Blanco, no hispano (*n* = 1,229)	12
Afroamericano, no hispano (*n* = 172)	28[a]
Hispano (*n* = 184)	14
Ingreso familiar anual	
Menos de $30,000/año (*n* = 390)	19
$30,000 a $49,999 (*n* = 290)	12
$50,000 a $74,999 (*n* = 250)	14
$75,000 y más (*n* = 523)	17
Nivel de educación	
Sin graduación de la secundaria[b] (*n* = 108)	22
Graduado de la secundaria (*n* = 465)	12
Universitaria incompleta (*n* = 447)	14
Universitaria completa (*n* = 698)	17
Ubicación geográfica	
Urbano (*n* = 520)	19[a]
Suburbano (*n* = 842)	14[a]
Rural (*n* = 280)	8

Nota. *[a]Diferencia significativa comparada con todas las demás filas del grupo. [b]Debido al reducido número de personas en este grupo que respondieron la encuesta en mayo de 2011, Pew no informó individualmente sobre el grupo "sin diploma de egreso de secundaria" en su informe de 2011 sobre el uso de Twitter. Fuente de la tabla original: Proyecto sobre Internet y vida de los estadounidenses del Pew Research Center, Encuesta de seguimiento en invierno de 2012, 20 de enero al 19 de febrero de 2012. N = 2,253 adultos de 18 años y más, incluyendo 901 entrevistas sobre el uso de celulares. Las entrevistas se hicieron en inglés y en español. El margen de error es de +/-2,7 puntos porcentuales para los usuarios de Internet. Datos de "Twitter Use 2012" (informe técnico), por A. Smith y J. Brenner, 2012, Washington, DC: Pew Research Center. Extraído del sitio web del Pew Research Center:* ***www.pewinternet.org/~/media/Files/Reports/2012/PIP_Twitter_Use_2012.pdf****.*

y aquellas más orientados al ámbito profesional. Facebook ha sido tradicionalmente un terreno en que se producen interacciones personales, mientras que LinkedIn ha favorecido la generación de contactos profesionales. (Observe que si bien Facebook se ha transformado en una plataforma en la cual las organizaciones vinculan a sus públicos con páginas grupales que promueven productos, permiten la retroalimentación y estimulan las interacciones, estas son páginas grupales y no perfiles individuales).

Si bien para algunos usuarios los límites resultan difusos, muchos prefieren mantener las esferas de sus redes sociales profesionales y personales de forma separada por razones obvias. Por ejemplo, aun cuando puedan interactuar con colegas del trabajo en Facebook, las interacciones son de caracter más personal, como compartir planes para el fin de semana, gustos musicales y temas similares. Los usuarios de Twitter suelen tener una cuenta personal y otra profesional para separar ambas esferas.

Las ventajas y desventajas específicas del uso de las redes sociales se analizan en detalle más adelante; sin embargo, un breve resumen de los beneficios más típicos incluye varios temas comunes (Gray, 2012). La naturaleza de colaboración de las redes sociales permite que los usuarios se conecten con personas que tal vez de otro modo no podrían conocer. Compartir información, ideas y recursos finalmente crea un mayor nivel de productividad entre los usuarios, ya que esto amplía su base de aprendizaje y de conocimientos, al igual que su capacidad de llevar a cabo las tareas del trabajo. (Se debe observar que la posición contraria de este beneficio adoptada por muchos gerentes es que el tiempo destinado a las redes sociales es improductivo, pero este autor argumenta que esto más bien se debe a la falta de disciplina de los usuarios que continúan explorando y compartiendo más allá de los límites del uso necesario).

Un beneficio relacionado es que al aprovechar los conocimientos colectivos mediante la colaboración, un empleado logra identificar y elaborar las mejores prácticas con mayor facilidad. Finalmente, pero no por eso menos importante, está el deseo natural y la necesidad de los seres humanos de interactuar. Gray (2012) sostiene que "los seres humanos son animales sociales y están hechos para relacionarse".

Permitir que los empleados tengan un método para satisfacer esta necesidad crea empleados más satisfechos, que a su vez son más creativos y productivos. Si bien algunas organizaciones subestiman el valor de las redes sociales en el lugar de trabajo, nada menos que las Fuerzas Armadas de EE. UU. (2012) reconocen su importancia en su *Manual sobre redes sociales,* el cual invita a los soldados a utilizar las plataformas para transformarlas en sus mejores mensajeros, para mantenerse en contacto y para divulgar los temas y mensajes fundamentales del ejército.

Quiénes utilizan las redes sociales y las implicancias para los profesionales de SSyMA

No es fácil determinar quién es el usuario de las redes sociales y no se debe asumir que es solo la gente joven. Si bien ellos son los usuarios predominantes, estudios recientes confirman que los grupos mayores están utilizándolas cada vez más, en parte porque los usuarios originales de las redes sociales han envejecido y continúan usándolas. Los estudios también muestran que el 66% de todos los adultos usa una o más plataformas de redes sociales. El proyecto Internet & American Life Project del Centro de Investigación Pew (Smith & Brenner, 2012) señala que "a la radio le tomó 38 años llegar a 50 millones de auditores. La TV terrestre tardó 13 años en llegar a 50 millones de telespectadores. Y la red social Facebook, a los 4 años de estar disponible al público general, ya contaba con más de 500 millones de usuarios" (Practical Law Co.).

De acuerdo con informes recientes del proyecto Internet & American Life Project (Smith & Brenner, 2012), el 92% de los estadounidenses utiliza múltiples plataformas para informarse de las noticias y el 60% se informa tanto en línea como por otros medios tradicionales. El mismo estudio descubrió que la proporción de adultos en línea que usa Twitter en un día común es actualmente del 8%, el doble desde la encuesta realizada en mayo de 2011, cuadruplicándose desde que se recopilaron datos por primera vez a fines de 2010. El uso de Twitter está altamente relacionado con el uso de la tecnología móvil; a medida que ha aumentado el uso de teléfonos inteligentes y tablets entre los adultos, el uso de Twitter ha crecido de forma similar (Smith & Brenner; Tabla 1).

Más allá de los datos que demuestran un mayor uso de las redes sociales, está la interrogante de qué significa este cambio para los profesionales de SSyMA. Como mínimo, sería muy útil que los profesionales de SSyMA que buscan ayudar a sus organizaciones a comunicarse con sus públicos comprendieran y dominaran el uso de por lo menos unas cuantas plataformas comunes, tales como Facebook, LinkedIn, YouTube y Twitter. Además, debido a que el número de adultos que usan las redes sociales para comunicarse es mayor, es cada vez más común que utilicen estas mismas vías para informarse sobre los riesgos en sus vidas o ante la inminencia de una crisis y sobre qué pueden hacer para protegerse tanto a sí mismos como a sus familias.

La Cruz Roja Estadounidense ha llevado a cabo varios estudios sobre las conductas de búsqueda de información de las personas ante una emergencia. El estudio de 2009 descubrió que los sitios de las redes sociales son la cuarta fuente más común para la búsqueda de información durante emergencias. La encuesta de 2010 reveló que aproximadamente la mitad de los encuestados afirmó que se inscribiría para recibir alertas por correo electrónico y mensajes de texto u otros tipos de información de emergencia. Además, el estudio demostró que las personas más jóvenes tienen una mayor inclinación a pedir ayuda por las redes sociales y tienen mayores expectativas de que los organismos respondan a sus solicitudes (American Red Cross, 2012). Estos estudios proporcionan una guía clara sobre el uso de las redes sociales por parte de las organizaciones para entregar sus comunicaciones en caso de crisis.

En 2011, el Servicio de Investigación Parlamentaria (Congressional Research Service, CRS) publicó "Social Media and Disasters: Current Uses, Future Options and Policy Considerations" (Redes sociales y desastres: Usos actuales, opciones futuras y políticas a considerar), un informe que identifica dos modalidades diferentes para que las organizaciones usen las redes sociales: pasiva y activa. Según señala el informe, el uso pasivo es la ruta que las organizaciones de gestión de emergencias seleccionan de manera más frecuente; implica la diseminación de información y la obtención de retroalimentación básica mediante mensajes, publicaciones murales y encuestas.

El uso activo, recomendado en el informe del CRS, considera las redes sociales como herramientas que se han de usar para llevar a cabo las comunicaciones durante emergencias, emitir señales de advertencia, enviar solicitudes para la atención de víctimas, establecer conciencia situacional mediante la supervisión de los usuarios y utilizar las imágenes que se suben para crear estimaciones del desastre. Si bien estos tipos de uso no son muy comunes entre los encargados del manejo de emergencias, recientes oportunidades satisfactorias han llevado a reconsiderar los usos estratégicos. El informe se remite al uso de Twitter por parte de las Fuerzas Armadas de EE. UU. para informar noticias y actualizaciones durante los tiroteos de Fort Hood ya desde el año 2009 (Lindsay, 2011). El autor del informe argumenta que las personas a cargo y los funcionarios de emergencias deben considerar el uso de las redes sociales como medio para desarrollar una conciencia situacional durante una emergencia, ya que la información en tiempo real que dichas redes proporcionan puede ayudar a los funcionarios a determinar cómo actuar y cómo desplegar los recursos.

De un blog publicado en Social Media 4 Emergency Management (**www.sm4em.org**) el 23 de julio de 2012:

> Llegó el momento de que todos los encargados de emergencias reciban capacitación en marketing y en los principios de la comunicación de riesgos. La revolución que se está produciendo radica en el hecho de que ya no somos capaces de delegar la información pública a un solo funcionario de comunicaciones. Todos necesitamos comprender de qué manera funciona la información pública y tener la confianza de comprender el impacto de lo que estamos tratando de decir en todo momento. Cada segundo cuenta cuando la vida de las personas está en peligro, por lo que debemos estar preparados para utilizar las redes sociales, siendo comunicadores sociales de excelencia.

El uso de las redes sociales presenta algunas desventajas, que la gerencia puede aludir para justificar sus dudas o falta de disposición a comprometerse en su utilización. Un obstáculo común es la incapacidad de controlar el mensaje. De hecho, el fundamento principal de las redes sociales es que cualquier persona puede participar, con restricciones limitadas sobre lo que se dice. El uso de las redes sociales se ha tratado históricamente sobre la capacidad de estas plataformas de permanecer libres de restricciones onerosas, incluso aunque algunos usen las plataformas para divulgar información que saben que es incorrecta y/o la utilicen para fines maliciosos. Y algunos usuarios simplemente no son razonables ni racionales y usan el anonimato como medio para ver qué tan extravagante puede ser el mensaje que publican (NPR, 2012).

Debido a que la mensajería tradicional de las organizaciones intenta ser codificada, controlada y unidireccional, en especial las comunicaciones durante crisis, las redes sociales parecen contradecir su objetivo fundamental. Sin embargo, las organizaciones no deben permitir que la percepción de que no tienen la capacidad de supervisar e incluso de restringir ciertos contenidos sea una razón para no utilizar estos medios. Como se ha establecido en numerosos casos ante la Corte Suprema, la libertad de expresión no significa que alguien puede decir lo que quiera en cualquier momento o lugar. Hay prohibiciones sobre ciertas expresiones (que amparan actividades ilegales) y también restricciones (obscenidad y blasfemia) (Hawkins, 2012).

Además de la falta de control, la privacidad y la seguridad de algunas plataformas representan otras inquietudes para la gerencia (Gray, 2012; Lindsay, 2011). La forma en que se recopilan, conservan y explotan para otros fines no se coordina ni controla, y una advertencia reiterada es que todo aquello que se publique en Internet permanece ahí para siempre. Los errores se pueden retirar, pero no eliminar.

Los mensajes erróneos también pueden ser problemáticos en las redes sociales, dado el número total de personas que diseminan información prácticamente sin límites. Un estudio sobre el uso de Twitter después del terremoto de marzo de 2011 en Tohoku, Japón, reveló la existencia de "numerosos 'retuiteos' no confiables, en los que los usuarios del servicio replicaban datos erróneos, y eso fue uno de los mayores problemas relacionados con la información que debieron enfrentar los afectados" ("Twitter y Natural Disasters," 2011). En otros casos, se divulgó información básica de manera imprecisa, como la ubicación del desastre y el número de víctimas (Lindsay, 2011).

Otras inquietudes comunes incluyen el exceso de confianza en la tecnología que puede tener limitaciones funcionales, particularmente durante una emergencia. Durante los desastres naturales cuando son muy comunes los cortes de energía y pueden durar mucho más que la batería de un teléfono o tablet, las redes sociales pueden dejar de funcionar, por lo que se necesitaría el desarrollo de un sistema de respaldo.

Tabla 2

Comunicación de riesgos y comunicación de crisis

Comunicaciones de riesgos	Comunicaciones durante crisis
•Evento que es el centro de las comunicaciones en el futuro. •El proceso constante entre el comunicador y el público consume tiempo •El enfoque de los esfuerzos está en el diálogo generado entre las dos partes. •La mayoría de las comunicaciones son eventos bidireccionales. •La meta es llegar a un consenso con el público respecto de las actividades y soluciones para el peligro actual. • Las funciones de los profesionales deSH&E incluyen asesoría en el proceso de evaluación de riesgo para calificar y cuantificar los riesgos y ayudar en el desarrollo de los mensajes. En algunas organizaciones el profesional de SH&E también entregará los mensajes, generalmente a la fuerza laboral.	•Un evento que es el centro de las comunicaciones está a punto de ocurrir o ya está pasando. •El proceso más corto entre la organización y el público debido a la inmediatez del evento de crisis. •El énfasis de los esfuerzos está en en la entrega de mensajes al público. •La mayoría de las comunicaciones son eventos unidireccionales. •El objetivo es informar y obligar al público a actuar, con el fin de mantenerlos a salvo. •Las funciones del profesional de SH&E incluyen asesoría en la comprensión de la gravedad de la crisis y asesorar en el desarrollo de los mensajes. En algunas organizaciones el profesional de SH&E también entregará los mensajes, generalmente a la fuerza laboral.

Nota. *Adaptado de* Risk and Crisis Communications: Methods and Messages, *por P. Walaski, 2011, Hoboken, NJ: Wiley.*

Las redes sociales y las comunicaciones en caso de crisis

A pesar de estos contratiempos, el uso potencial de las redes sociales en las comunicaciones de riesgo y en caso de crisis sigue estando bajo análisis y es utilizada por muchos profesionales de SSyMA. En muchos aspectos, el uso cada vez mayor de las redes sociales está cambiando el objetivo de las comunicaciones de riesgos y en caso de crisis, no solo porque los profesionales de SSyMA están sumándose activamente a su uso, sino además debido al volumen total de mensajes y la masiva popularidad. El ciudadano reportero está en todos lados y puede tratarse de cualquier persona que posea una cámara de video y/o un teléfono inteligente.

Las definiciones tradicionales para las comunicaciones de riesgos y en situación de crisis comparten el objetivo general de proporcionar información a los públicos de modo que puedan estar informados. Sin embargo, tienden a diferir en muchos otros aspectos (Tabla 2).

Por ejemplo, las comunicaciones de riesgos implican comprometer al público en el proceso de modo que se pueda generar un consenso respecto de las soluciones y actividades del evento riesgoso, o para que una organización pueda usar el aporte del público para tomar decisiones y establecer procedimientos que tomen en cuenta las perspectivas y necesidades del público. El riesgo en cuestión no está en curso, pero se está planificando el plan de acción y una de los objetivos clave es el diálogo y el compromiso del público. Las comunicaciones en caso de crisis son aquellos mensajes entregados cuando la crisis está a punto de ocurrir o ya está en curso. Los mensajes son casi siempre unidireccionales, de la organización al público, y están diseñados para ayudar a las personas a actuar de modo que le brinde seguridad inmediata o bienestar a largo plazo (Walaski, 2011).

Sin embargo, las comunicaciones en caso de crisis que emplean las plataformas de redes sociales están cambiando esas definiciones. Por ejemplo, Gerald Baron, un experto que lleva 30 años en la industria de las relaciones públicas y comunicaciones en caso de crisis, sugiere que "las comunicaciones en caso de crisis, en un momento de altísimo nivel de compromiso y conexión, se están transformando más en comunicación proactiva, salvo que el volumen, la urgencia y los niveles de compromiso sean mucho más altos debido al intenso foco en el público externo" (William, 2012). En otras palabras, las comunicaciones en caso de crisis se están asemejando más a las comunicaciones de riesgo tradicionales, siendo eventos bidireccionales que se centran en la participación del público. La diferencia principal es la rapidez con la que estos ocurren, lo que se debe en gran medida a la proliferación de la mensajería en las redes sociales.

Baron recomienda el uso de las redes sociales para las comunicaciones bidireccionales en caso de crisis, recordando que los medios tradicionales, tales como los periódicos y otras formas de medios impresos, así como las transmisiones televisivas que las personas ven pasivamente sin participar, continúan utilizando el enfoque de mensajería unidireccional, y que cada vez son menos las personas que los utilizan para obtener noticias e información. Si bien no se manifiesta a favor de descartar este enfoque por completo, enfatiza que las redes sociales facilitan la participación del público. Hay más probabilidades de conectarse con las personas de forma productiva en una crisis cuando se utilizan los métodos que ellos eligen. También argumenta que los medios tradicionales se dirigen a las redes sociales para averiguar lo que está pasando y utilizan dichas fuentes para "ampliar el mensaje a sus públicos. Así es que si usted no es de los que se comunican a la elevada velocidad de la red, probablemente se quedará fuera de la historia" (William, 2012).

Uso de las redes sociales para las comunicaciones en caso de crisis

Tal como se indicó, las plataformas de redes sociales son una forma cómoda para comunicarse durante momentos de crisis a pesar de su formato bidireccional, que no ha sido el modo tradicional para entregar tales mensajes. Sin embargo, una organización no debe simplemente asumir que puede comenzar a usar las redes sociales en medio de una crisis y obtener buenos resultados. El uso eficaz requiere una planificación avanzada, un enfoque claro y trabajos preliminares.

Para simplificar el proceso para este artículo, el autor asume una presencia organizacional en las redes sociales, ya sea para fines de marketing, para solicitar opiniones y reacciones de clientes, o para lograr el compromiso participativo de los empleados. (si no hay presencia, observe las referencias en la barra lateral de la página 45.) Los profesionales de SSyMA pueden agregar valor a sus organizaciones comprendiendo esto a la perfección e involucrándose en el trabajo con otros departamentos de la organización, como el de marketing, relaciones públicas y recursos humanos, para sentar las bases. Una vez que ello ha ocurrido, se puede lograr un enfoque más específico en el uso de estas herramientas para entregar mensajes de comunicación durante crisis, cuando los profesionales de SSyMA asuman un rol de liderazgo entre los departamentos organizacionales.

De acuerdo con Agnes (2012b), hay tres principios fundamentales para la utilización exitosa de las redes sociales durante una crisis, que son el mensaje, el canal y la frecuencia. El mensaje es mucho más que simplemente las palabras que se transmiten; es fundamental que éstas lleguen a los públicos correctos. Dado el vasto número de plataformas de redes sociales disponibles, una organización debe saber qué canales usan sus públicos. Es mucho más probable que una organización sepa la respuesta si ha realizado una investigación antes

de la crisis y si ha utilizado varios canales para medir lo que es y lo que no es eficaz. Una organización puede emplear varias herramientas para escuchar y supervisar públicos específicos, así como también para identificar mensajes de tendencias de los grupos constituyentes. Estas herramientas incluyen Crowdsourcing, Radian6, Attensity y Visible Technologies (O'Malley, 2012).

Un corolario importante para que una organización pueda ubicar y comunicarse con sus públicos es la capacidad de establecer confianza y credibilidad con las personas, lo que siempre ha sido la base de las comunicaciones de riesgos o de crisis, incluso para los mensajes entregados antes de la aparición de las redes sociales (Peters, Covello & McCallum, 1997; Sandman, 2005; Walaski, 2011). Baron afirma que "Lo más importante en las comunicaciones en caso de crisis no es lo que decimos, sino lo que hacemos. La confianza se basa en el carácter, el carácter de los líderes que se demuestra más claramente en las acciones que se llevan a cabo" (William, 2012).

Por lo tanto, la confianza y la credibilidad también se deben lograr en los canales de las redes sociales, ya sea porque estos elementos ya existían antes de comenzar a usar las redes sociales o porque se han desarrollado mediante la interacción en redes sociales. La confianza y la credibilidad se pueden establecer antes de la crisis mediante la identificación de los públicos en cuestión, identificando las plataformas que usan y participando en ellas para construir relaciones y vínculos.

Una vez que una organización conoce y comprende a sus públicos y ha establecido relaciones basadas en la confianza y la credibilidad, solo entonces se pueden usar los canales para comunicarse eficazmente en una crisis. Como ocurre con cualquier tipo de comunicaciones en caso de crisis, el mensaje se debe elaborar basándose en un público específico y modificarse según corresponda para otros públicos. Por ejemplo, los mensajes para la fuerza laboral interna sobre un derrame químico pueden ser diferentes de aquellos que se transmiten a los proveedores o a la comunidad inmediata de empresas o residencias.

Una ventaja de emplear las redes sociales es que facilitan el uso de diversos canales para entregar mensajes dedicados a los públicos que frecuentan dichos canales. Los distintos públicos tienen diferentes expectativas en términos de contenido y frecuencia. Si una organización comprende estas expectativas anticipadamente y se prepara para cumplirlas, tendrá una mejor capacidad para reforzar una reputación positiva, pues el público se mantendrá atento a recibir mensajes frecuentes. Acá se enumeran cuatro canales comunes. Todos ellos, con la excepción de YouTube, funcionan mejor con una participación anticipada y con el desarrollo de seguidores (Twitter) o con la opción Me gusta (Facebook):

1) Twitter Si se está siguiendo una crisis con un hashtag específico (antecedido por el carácter #), una organización puede supervisar de cerca qué se dice y responder regularmente a los comentarios correspondientes. Además, un seguidor que le envía a una organización un mensaje directo o la menciona (mediante el uso del carácter @) espera respuestas directas. Afortunadamente, al aplicar el hashtag pertinente a las respuestas, otras personas que sigan la crisis también lo verán; esto no solo les entrega la misma información, sino también proporcionará respuestas a preguntas similares. También muestra el compromiso permanente que tiene la organización con el público (seguidores).

2) YouTube Esta comunidad puede ser altamente crítica en sus comentarios, pero la mayoría de las veces los usuarios no leen los comentarios con gran profundidad antes de compartir un video en la red. De las diversas plataformas de redes sociales, YouTube no es conocida por su interacción bidireccional, pero su uso en una crisis está creciendo ya que permite publicar una conferencia de prensa de suma importancia y otros comunicados o mensajes informativos entregados por personal clave.

3) Páginas de seguidores de Facebook Los usuarios de las páginas de seguidores esperan una respuesta rápida a sus comentarios. Esto requerirá respuestas rápidas y personales, y actualizaciones frecuentes.

4) Grupos de Facebook Esta plataforma se asemeja más a un foro, pues hay interacción entre los miembros en vez de solo entre una persona y la organización. Aún así requiere supervisión, respuestas y reacción de manera regular.

Agnes (2012a, b, c) recomienda algunas pautas para establecer frecuencia, pero es fundamental recordar que la hiperactividad de las redes sociales ha cambiado fundamentalmente la idea de que unas tres o cuatro veces al día los comunicados informativos sean suficientes en una situación de crisis. Dada la naturaleza inmediata de las redes sociales, tiene sentido escoger un intervalo relativo a la fase de la crisis, pero en su momento álgido, se debieran enviar mensajes cada 15 a 20 minutos como mínimo. Incluso los mensajes que indican que nada ha cambiado mantienen a los seguidores informados y supervisando la situación mediante los canales de la organización en vez de recurrir a otras fuentes. Similar al corolario de que responder a una solicitud de información "sin comentarios" es un grave error al momento de involucrar al público, dejar que transcurra un periodo demasiado largo entre los mensajes en las redes sociales frustra al público o puede llevarlo a buscar otra fuente de información.

Controlar el mensaje

Tal como se indicó, muchas organizaciones dudan de utilizar las redes sociales para captar públicos debido a las inquietudes sobre la falta de control de los mensajes, los errores sin intención en las publicaciones por parte de empleados u otros y la mensajería maliciosa de otros. Sin embargo, una organización que desarrolla una presencia

Una ventaja de emplear las redes sociales es que facilitan el uso de diversos canales para entregar mensajes dedicados a los públicos que frecuentan dichos canales.

Recursos para la participación organizacional en las redes sociales

Por razones de espacio no se puede hacer una discusión acabada de los pasos genéricos para que una organización comience a usar las redes sociales. Los recursos siguientes le ayudarán en la investigación básica sobre el uso organizacional de las redes sociales.

Juego de herramientas para el uso de redes sociales: Practical Law Publishing Ltd. y Practical Law Co. Inc. **http://us.practicallaw.com/0-501-1201**. El sitio proporciona un amplio conjunto de documentos, listas de revisión, políticas y normas que brindan información y asesoría sobre prácticamente todos los temas que deberá enfrentar una organización.

U.S. Army Social Media Handbook: Versión 3, junio de 2012, se puede descargar en **http://armylive.dodlive.mil/index.php/2012/06/social-media-handbook-edition-3**. Si bien este recurso está diseñado directamente para el uso de las redes sociales por parte de los departamentos y efectivos de las Fuerzas Armadas, aborda temas sustantivos sobre cómo formular normas para el uso, aumentar la seguridad, crear presencia en las redes sociales, posicionar la marca del Ejército y otros temas que se pueden modificar fácilmente para adecuarse a una operación no militar.

6 Steps to Preparing Your Business for a Social Media Crisis: Publicado por Melissa Agnes, 2012. Se puede descargar en **www.melissaagnes.com/wp-content/uploads/2012/03/Special-Report-6-Step-Guide-to-Preparing-Your-Business-For-a-Social-Media-Crisis.pdf**.

en las redes sociales para entregar comunicaciones en caso de crisis (por ejemplo, crear una página de Facebook, establecer un perfil de Twitter) no debiera dar por hecho que su presencia abre la posibilidad para comentarios difamatorios sin restricciones o crea una responsabilidad para los errores sin intención. La gestión de la reputación en línea es un componente fundamental del uso de las redes sociales y, si bien se trata de un tema mucho más complejo de lo que se puede abordar en este artículo, se destacan algunos requisitos básicos (Agnes, 2012b, c, d; Brown, 2011; Hawkins, 2012; Parker):

•Antes de marcar presencia en las redes sociales, se debe perfeccionar un plan para las comunicaciones en caso de crisis de una empresa, a fin de incluir el componente de las redes sociales que aborde específicamente la gestión de la reputación en línea y la respuesta ante una crisis. Esto incluye procedimientos específicos para abordar publicaciones internas y externas erróneas, controles en las publicaciones de los empleados (como parte de una política amplia sobre redes sociales que se aborda en la sección siguiente) y publicaciones maliciosas. También incluye el uso de plantillas de mensajes preparados que se pueden modificar para el evento específico.

•Supervisar constantemente los sitios internos y externos y la reputación mediante el uso de las herramientas descritas anteriormente. Esto requerirá de empleados dedicados con la capacitación y experiencia suficientes, o bien asesores externos.

•Cuando se publican mensajes erróneos en uno o más sitios de una organización:

1) Por parte de empleados. Adoptar las medidas inmediatas para corregir o clarificar el asunto. Hay cierta controversia dentro de la comunidad de expertos sobre la gestión de la reputación en línea en cuanto a si los errores se deben eliminar o corregir. Cada organización tendrá que determinar qué ruta seguir, de ahí la importancia de un componente de redes sociales para el plan de comunicaciones en caso de crisis. La responsabilidad por tales errores en línea se puede reducir significativamente mediante una política por escrito que entregue orientación a los empleados, pero también mediante la acción rápida y pública para corregirlos. Finalmente, se debe pedir a los empleados encargados de publicar contenido de la organización que siempre revisen muy bien el perfil que están usando antes de publicar un mensaje.

2) Por otras personas. La política sobre redes sociales debe proporcionar asesoría sobre el proceso de respuesta, pero es fundamental contar con algún tipo de acción inmediata. Las opciones incluyen corregir lo publicado, advertir al autor de su infracción a las reglas pertinentes de la organización o bien borrar completamente lo escrito, con o sin explicación. Se deben considerar medidas legales adicionales si la conducta continúa.

•Cuando se publican externamente mensajes erróneos, fuera de uno o más sitios de la organización, la gerencia debe determinar si la publicación fue intencional. Si no lo es, ubicar en línea al originador del mensaje y solicitarle respetuosamente una corrección no solo permite enmendar el mensaje, sino también se logra un compromiso con el autor original de manera que aumenten las posibilidades de que el mensaje efectivamente sea eliminado o corregido.

Si el error es intencional, podría tratarse de un solo mensaje o puede ser el signo de un intento coordinado de dañar el prestigio de una organización. En este caso, puede que la organización deba buscar asesoría externa de un experto en la gestión de la reputación en línea si es que no se cuenta con uno de planta. Sin embargo, nuevamente el plan de comunicaciones en caso de crisis debiera entregar ciertas pautas sobre el proceso de respuesta.

•Crear páginas en el sitio web de la organización dedicadas a controlar rumores cuando sea necesario, y utilizar otras plataformas para dirigir a los usuarios a tales páginas de modo que obtengan información actualizada. Por ejemplo, como parte de los esfuerzos de socorro durante el huracán Sandy, eso fue precisamente lo que hizo la Entidad Federal de Gestión de Emergencias (Federal Emergency Management Agency) para abordar el control de rumores en torno a lo que parecían ser sitios falsos creados para confundir a las víctimas acerca de ayuda que podría estar a su disposición.

•Crear con anticipación sitios web y y/o blogs «ocultos» para hacer frente a situaciones de crisis, los cuales se hagan públicos efectivamente cuando se desencadene la crisis (Parker, 2012). Estas herramientas permiten que una organización tenga más facilidades para responder con la celeridad necesaria en caso de una crisis de reputación (también son altamente eficaces al tratar con comunicaciones en todo tipo de crisis).

Formular una política sobre redes sociales

De acuerdo con Agnes (2012b, c, d), el éxito de tales esfuerzos aumenta si la organización cuenta con un plan eficaz de comunicaciones en caso de crisis que aborde específicamente el uso de las redes sociales. Los planes tradicionales describen los roles, responsabilidades, actores clave y procedimientos.

Suelen incluir mensajes creados con anterioridad o plantillas de mensajes que se pueden adaptar fácilmente según cada situación, y se basan en un proceso en equipo que comienza con una evaluación de riesgos para abordar aquellas áreas que necesitan una planificación previa (Walaski, 2011). Las organizaciones que cuentan con planes debieran ampliar su alcance para incluir las redes sociales, los mensajes preparados y las plantillas de mensaje, además de desarrollar su presencia en diversas plataformas y comprometer a sus públicos antes de que ocurra cualquier tipo de crisis.

Además, toda organización debiera desarrollar e instaurar una política de redes sociales a fin de establecer pautas básicas para los empleados que las utilizan fuera de sus roles directos en la entrega de mensajes durante crisis. Como con muchas políticas de ese tipo, el departamento de Recursos Humanos suele asumir el liderazgo en este proceso, pero los profesionales de SSyMA pueden aportar con su experiencia en el uso de las redes sociales.

Sin embargo, muchas organizaciones son reticentes a desarrollar una política de este tipo. En una encuesta reciente realizada por BLR, más del 40% de los encuestados indicó que desarrollar una política sobre redes sociales representaba el máximo desafío en sus organizaciones; la siguiente respuesta más próxima fue la política sobre teléfonos celulares/conductores distraídos, que representaba un poco más del 20% (BLR, 2012). Lo que también es problemático para muchas organizaciones son las preguntas relacionadas con qué tipos de conductas pueden ser abordadas legalmente en tales políticas sin afectar los derechos de libre expresión de los empleados y la naturaleza de foro abierto de la mayoría de las plataformas de redes sociales.

Aunque sin duda con el tiempo la jurisprudencia continuará fijando los parámetros que respondan estas preguntas, la Junta Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Board, NLRB, 2011) ha ejer-

cido su influencia en cuanto a las políticas que considera excesivamente restrictivas y amplias. Por ejemplo, la NLRB intervino en un caso de 2010 en el cual un empleado publicó comentarios despectivos sobre una supervisora en su página de Facebook. La política sobre redes sociales de la empresa prohibía a los empleados hacer comentarios difamatorios acerca de la empresa, sus supervisores, compañeros de trabajo o la competencia, y los comentarios se utilizaron como base para el despido del empleado. El caso finalmente se zanjó basándose en la posibilidad que la organización infringiera la sección 7 de la Ley Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Act), que protege la actividad de un empleado que involucra la discusión de condiciones laborales (en este caso, la supervisora) (BLR, 2012).

A pesar de las dificultades para configurar tal política, numerosas organizaciones están optando por abordar al menos algunos principios básicos sobre el uso de las redes sociales. Para los Juegos Olímpicos de Verano de 2012 llevados a cabo en Londres, el Comité Olímpico Internacional (COI) distribuyó un manual sobre redes sociales a todos los deportistas, estipulando qué información podrían publicar electrónicamente. Algunas directrices prohibían publicar videos de eventos o de la Villa Olímpica. También se les prohibió mencionar a sus empresas auspiciadoras o utilizar el símbolo olímpico de los cinco anillos entrelazados (Smith, 2012).

Baron recuerda a todas las organizaciones que los cambios en los conceptos de las comunicaciones de riesgos y en caso de crisis debido a la influencia de las redes sociales también han afectado la forma en que se deben formular las políticas al respecto. Exigir que los medios reciban su información de parte de un solo vocero ya no es posible, ya que los reporteros entrevistarán a cualquier persona que quiera hablar, incluidos los empleados de la organización. Las políticas sobre redes sociales que son demasiado restrictivas pueden tentar a los empleados a castigar a su empleador hablando negativamente en la primera oportunidad que se les presente. Se podrían lograr mejores resultados recordando a los empleados que cualquier cosa que afecte negativamente a la empresa afecta también sus propios intereses. Baron también postula que tener buenas relaciones con los empleados desde el comienzo es, en definitiva, la mejor defensa (William, 2012).

Numerosas fuentes ofrecen plantillas para el contenido de la política sobre redes sociales, pero cada organización debe garantizar que su política sea personalizada. Sin embargo, varios elementos aparecen constantemente entre aquellos que recomiendan políticas (BLR, 2012; Nelson, 2012; Boudreaux):

•Asegurarse de que la política no interfiera con la capacidad del empleado de utilizar diversas plataformas de redes sociales cuando no esté en el trabajo.

•Solicitar que los empleados usen el sentido común, el buen juicio y la responsabilidad personal al hacer publicaciones en las redes sociales cuando están fuera del trabajo.

•Indicar que la empresa asume poder confiar en que los empleados ejercerán su responsabilidad personal al participar en actividades en línea si se les permite hacerlo mientras desempeñan sus funciones laborales.

•Requerir que todo uso permitido durante el trabajo se haga de modo que no interfiera con el desempeño de las labores. La política también debiera estipular que el uso durante el trabajo debe guardar directa relación con lo laboral y que su gerente debe aprobarlo y supervisarlo.

•Prohibir el intercambio de información privilegiada o confidencial, así como la especulación acerca de actividades futuras de la compañía si es que se anuncian públicamente.

•Prohibir el uso de marcas comerciales y con derechos de autor de la empresa en sitios web personales/plataformas de redes sociales.

•Exigir que todo aquel que utilice sitios personales en que se identifique como empleado de la empresa incluya una declaración indicando que toda opinión es personal y que no representa los puntos de vista de la empresa.

Antes de marcar presencia inicial en las redes sociales, se debe actualizar un plan de comunicaciones en caso de crisis de una organización para que incluya el componente de las redes sociales.

Lecciones aprendidas recientemente

Casi a diario surgen oportunidades para usar las redes sociales durante una crisis. Algunos eventos son de tal envergadura o gravedad que garantizan una cobertura mediática nacional. Bajo estas atentas miradas, se han aprendido valiosas lecciones a partir de los errores y abundan los ejemplos del uso eficaz de las redes sociales. Se describen dos eventos recientes, uno que evidencia una organización no preparada para captar a su público mediante las redes sociales y otra que sí lo logra.

La Universidad Penn State y el escándalo de Jerry Sandusky

El deseo de controlar la situación pareciera ser el sello distintivo de cómo se manejó todo el escándalo que involucró a Jerry Sandusky desde sus inicios hasta que estalló la gran noticia el 4 de noviembre de 2011, cuando Sandusky fue acusado por un gran jurado. En esa época, la rama de fútbol de Penn State tenía una pasante llamada Kelly Burns, que entre 2009 y 2012 colaboró en el desarrollo de la página de Facebook del programa, adquiriendo más de 350,000 Me gusta y una cuenta en Twitter (@PennStateFball) de la cual se encargaba personalmente de responder.

En el verano de 2011, se le pidió a Burns que eliminara la fotografía de Sandusky de la página de Facebook. Luego de la acusación, se le prohibió a ella y a todos los demás miembros del sistema universitario que publicaran sobre el escándalo. Siete días después, la universidad necesitaba algunos comentarios irónicos acerca de la campaña Blue Ribbon contra el abuso infantil patrocinada por la universidad y, 5 días después de eso, se le permitió publicar información general sobre fútbol. Sin embargo, hasta la fecha Penn State no ha publicado nada en sus redes sociales sobre el escándalo y su enorme impacto (Meerman Scott, 2012). (Naturalmente, los hinchas pudieron dar su opinión a los comentarios ya existentes, aunque estos se moderaban y eliminaban si se consideraban inadecuados o impertinentes, lo que es una práctica común en muchas organizaciones.)

La estrategia fue errónea, señala Burns. "Creo que en esta era de las redes sociales, ese silencio no fue la respuesta correcta. Mantener la información privada no es la mejor medida cuando las personas se conectan las 24 horas del día a las redes sociales y desean conservar la confianza. . . . Creo que es fundamental que las organizaciones tengan planes de manejo de crisis con un componente de redes sociales" (Meerman Scott, 2012). (Como dato anecdótico, el autor tiene amistad con varios académicos y otros miembros del personal universitario cuyos hijos asisten a Penn State.) Cuando se conoció la historia y los estudiantes comenzaron a participar en acciones de apoyo a su ex entrenador Joe Paterno, además de protes-

Las redes sociales pueden mejorar la reputación

Extraídos de la compilación de correos electrónicos enviados a jeffcosheriff@gmail.com:

- No tenemos televisor.
- Ambos trabajamos a una hora de distancia de Conifer.
- Podíamos ver el incendio desde nuestra casa a lo largo de Foxton Road el lunes.
- Dependemos en un 90% de las redes sociales para estos tipos de emergencias.
- ¡Este blog ha sido magnífico! Tanto mi esposo como yo vivimos en Denver y tener que partir cada día ha sido muy agotador. Tener esta fuente de consulta permanente nos ha hecho mantener la calma y estar en contacto.
- Finalmente creé mi cuenta de Twitter y comencé a seguir su lista solo debido a este incendio.
- Debo decir que nunca he visto una comunicación con el público en el condado de Jefferson como la vi en este incendio, gracias al uso de Twitter y al blog del Comisario de Jeffco. Incluso vi a algunos medios locales poner sus textos de Twitter en sus artículos.

Ayudar a que la organización comprenda mejor la importancia de participar en redes sociales es una forma de compartir conocimientos y agregar valor.

tas generales sobre su impacto en la vida del plantel universitario, muchas personas pensaron que estas acciones toleraban los malos tratos y la forma en que se manejó el problema, además de considerarlo típico de jóvenes universitarios irresponsables. Sin embargo, el comentario que más se escuchó de los amigos del autor fue que los estudiantes realmente no tenían claro lo que había pasado y que reaccionaron de forma emocional, basándose parcialmente en la falta de información, lo que se debe en ciertos aspectos a que se informan por las redes sociales más que en los formatos impresos tradicionales).

Las críticas más comunes de los observadores de las redes sociales se replican en los comentarios de Burns. Primero, el silencio (también conocido como "sin comentarios") casi nunca funciona. Hace que una organización parezca culpable o refuerza la percepción de que está ocultando deliberadamente hechos desagradables. Eso no funcionó antes de que existieran las redes sociales, ni tampoco ahora. El silencio siempre ha azuzado el incendio; las redes sociales producen el mismo efecto.

Segundo, el refrán "Si uno no planifica, el plan es fracasar" es muy cierto para las comunicaciones en caso de crisis, ya impliquen o no el uso de las redes sociales durante la crisis. Syme (2011) reconoce que no les resultó fácil a los funcionarios de la universidad mantener abiertas sus páginas de Facebook, especialmente cuando las noticias no eran positivas y los comentarios eran burlescos, pero tal dedicación no logró neutralizar lo suficiente el error original de no forjar el mensaje desde un principio.

Finalmente, "si la información es transparente, honesta y empática, la opinión finalmente se inclinará a favor de una organización" (Syme, 2011). Las publicaciones iniciales que ridiculizaban a todo el sistema universitario y que acusaban a los funcionarios que controlaron la situación desde el principio se han hecho menos comunes, pero el daño al prestigio de Penn State se prolongará por muchos años, en áreas que no tienen nada que ver con el ámbito del fútbol. Si la universidad hubiera sido más transparente y empática al principio, probablemente la capacidad del público de diferenciar entre lo positivo del plantel y aquellos que actuaron en forma indebida (por no decir ilegal) habría mejorado.

El incendio en Lower North Fork y la respuesta del condado de Jefferson

El 26 de marzo de 2012, se desató el incendio en Lower North Fork en el Condado de Jefferson, CO, a unas 15 millas al oeste de Denver en los contrafuertes de las Montañas Rocosas. Si bien los incendios descontrolados en esta parte del país son comunes en primavera, lo particular en este caso fue cómo los encargados de emergencias del condado utilizaron las redes sociales para informar al público. Se había desarrollado una campaña de información pública plenamente preparada que se apoyaba en gran medida en las redes sociales, la cual estaba lista para lanzarse cuando se desató el incendio, incluyendo un blog de respuesta ante emergencias, una cuenta de Twitter con 400 seguidores y la colaboración con otras comunidades locales en línea, como Pinecam .com y 285bound.com.

Cuando el incendio se apagó por completo a los 8 días, se habían publicado 130 posteos en el blog de emergencia (**www.jeffcosheriff1.blogspot.com**), se enviaron más de 450 tuiteos interactivos (@JeffcoSheriffCo) y se usó Google profusamente para alertar al público sobre los focos y los esfuerzos para combatir el siniestro. Además, muchos medios de comunicación tenían vínculos directos con el blog de emergencia y con un mapa interactivo.

También había herramientas de rastreo estadístico para que se pudieran revisar los datos tras el incidente. Hubo 450.000 visitas al blog, con más de 300.000 republicaciones y más de 2,5 millones de visitas al mapa interactivo de Google. Además, la cuenta de Twitter creció y obtuvo más de 1.800 seguidores, y se calcula que los tuiteos fueron vistos cientos de miles de veces.

Junto con los impresionantes datos hubo muchos comentarios positivos dirigidos a la cuenta de Twitter y a la cuenta principal de correo electrónico (barra lateral superior) hechos por residentes, empresas y comunidades en línea, así como observadores de todos los EE. UU. (incluyendo este autor) (Departamento de Bomberos de Lower North Fork).

Cómo avanzar con las redes sociales

Los lectores neófitos en el uso de redes sociales pueden usar una sola plataforma para comenzar. Facebook es la más sencilla para aquellos lectores que no han probado ninguna otra red social antes. Quienes dominan Facebook debieran considerar el uso de la red laboral LinkedIn. Para aquellos que tienen un perfil en LinkedIn, participar en grupos de discusión puede ayudarles a ampliar la comprensión del poder de las conexiones en línea. Para los más osados, Twitter es una gran alternativa para practicar la colaboración en línea una vez que se dominan sus aspectos básicos. Considerando que incluso el recientemente retirado Papa Benedicto se unió a la comunidad de Twitter, los profesionales de SSyMA debieran tener la confianza de comenzar a utilizarlo también. El libro electrónico sobre Twitter de Smarta es una gran recurso para informarse sobre cómo usar la aplicación y acatar el protocolo de los seguidores de Twitter.

Una vez que se logra un dominio de las plataformas, contribuir a que una organización comprenda más cabalmente la importancia de participar en las redes sociales (o unirse a los esfuerzos actuales de la organización) es una manera de compartir conocimientos y agregar valor. A partir de ahí, comprometer la participación de públicos internos y externos en diversas oportunidades, incluyendo las comunicaciones de riesgos y en caso de crisis, completan este círculo.

Además, los profesionales de SSyMA pueden utilizar sus conocimientos sobre redes sociales para garantizar que la política y las estructuras de los procedimientos de su organización estén instauradas y en funcionamiento, incluido el desarrollo de las políticas sobre redes socia-

les y la incorporación del componente de las redes sociales en los planes de comunicaciones en caso de crisis.

Si bien los profesionales de SSyMA han priorizado la protección de las personas, los bienes y el entorno, la mayoría se da cuenta de la necesidad de intentar diferentes estrategias y técnicas para lograr estas metas. Las redes sociales no son nada más que otro método de afinar aún más nuestros esfuerzos. Integrarlas ampliará las capacidades y oportunidades para que los profesionales de SSyMA capten la participación de sus públicos con el objetivo de lograr sus metas fundamentales. **PS**

Referencias

Agnes, M. (2012a). Social media crisis management/response [Blog]. Extraído de **www.melissaagnes.com/social-media-crisis-management**

Agnes, M. (2012b, July 30). How to use social media to communicate your message in a crisis. [Blog]. Extraído de **www.melissaagnes.com/how-to-use-social-media-to-communicate-your-message-in-a-crisis**

Agnes, M. (6 de noviembre de 2012c). Are you violating your employee's rights to free speech? [Blog]. Extraído de **www.melissaagnes.com/are-you-violating-your-employees-right-to-free-speech**

Agnes, M. (6 de diciembre de 2012d). 10 biggest social media crisis-related lessons of 2012 [Blog]. Extraído de **www.melissaagnes.com/10-biggest-social-media-crisis-related-lessons-of-2012**

Cruz Roja Estadounidense. (2012). More Americans using mobile apps in emergencies [Press release]. Extraído de **www.redcross.org/news/press-release/More-Americans-Using-Mobile-Apps-in-Emergencies**

BLR. (10 de agosto de 2012a). What policy is the biggest challenge? Social media, according to survey. Extraído de **http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/Employee-Handbooks/What-policy-is-the-biggest-challenge-Social-media-**

BLR. (2012b, July 30). Would your social media policies pass NLRB scrutiny? Extraído de **http://hr.blr.com/HR-news/Unions/National-Labor-Relations-Act-NLRA/zn-Would-Your-Social-Media-Policies-Pass-NLRB-Scru/**

Brown, M. (2011). Fire drills: Communications strategy in a crisis [Blog]. Extraído de **www.alistapart.com/articles/fire-drills-communications-strategy-in-a-crisis**

Boudreaux, C. Social media governance. Extraído de **www.socialmediagovernance.com/policies.php**

Feeney, F. (25 de junio de 2012). Social Media and #CorpGov: 2012 ICGN Rio Annual Conference [Blog]. Extraído de **http://risk4good/2012/06/social-media-and-corpgov-2012-icgm-rio-annual-conference**

Gray, B. (21 de junio de 2012). Don't fear the dragons: Why the social web should be part of your work day [Blog]. Extraído de **www.continuityinsights.com/print/blogs/2012/06/dont-fear-dragons-why-social-web-should-be-part-your-work-day**

Hawkins, S. (8 de marzo de 2012). How free speech and social media fit together. Extraído de **www.socialmediaexaminer.com/how-free-speech-and-social-media-fit-together**

Inderscience. (15 de abril de 2011). Twitter and natural disasters. Extraído de **http://esciencenews.com/artículos/2011/04/15/twitter.and.natural.disasters**

Lindsay, B. (6 de septiembre de 2011). Social media and disasters: Current uses, future options and policy considerations. Washington, DC: Congressional Research Service.

Lower North Fork Fire Department. Integrated social media and public information outreach strategy: Executive summary. Extraído de **https://docs.google?.com/file/d/0B_3vHjXvTmbCdWFfNnpfdUVCWGM/edit?pli=1**

Meerman Scott, D. (23 de junio de 2012). Penn State University football: Social media and crisis management lessons [Blog]. Extraído de **www.webinknow.com/2012/06/penn-state-university-football-social-media-and-crisis-management-lessons-learned.html**

National Labor Relations Board (NLRB). (18 de agosto de 2011). Acting general counsel releases report on social media cases. Extraído de **www.nlrb.gov/news/acting-general-counsel-releases-report-social-media-cases**

National Public Radio (NPR). (2 de noviembre de 2012). Why some spread misinformation in disasters. Extraído de **www.npr.org/2012/11/02/164178388/why-some-spread-misinformation-in-disasters**

Nelson, A. (21 de agosto de 2012). What to leave out of your social media policy [Blog]. Extraído de **www.radian6.com/blog/2012/08/what-to-leave-out-of-your-social-media-policy**

O'Malley, G. (24 de abril de 2012). Forester rates top "listening" platforms/vendors [Blog]. Extraído de **www.mediapost.com/publications/article/173189/forrester-rates-top-listening-platformsvendors.html**

Parker, D. (1 de junio de 2012). Dark sites: Manage crisis communications online [Blog]. Extraído de **http://blog.mslgroup.com/dark-sites-manage-crisis-communications-online**

Peters, R.G., Covello, V.T. & McCallum, D.B. (1997). The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study. *Risk Analysis, 17*(1), 43-54.

Practical Law Co. Social media usage toolkit: Overview. Extraído de **http://us.practicallaw.com/0-501-1201?q=social+media+toolkit**

Sandman, P. (2005). Katrina: Hurricanes, catastrophes and risk communications. Extraído de **www.petersandman.com/col/katrina.htm**

Smarta Enterprises Ltd. Smarta Twitter ebook. Extraído de **www.smarta.com/advice/ebooks/smarta-twitter-ebook**

Smith, A. & Brenner, J. (31 de mayo de 2012). Twitter use 2012 [Technical Report]. Extraído de **www.pewinternet.org/~/media/Files/Reports/2012/PIP_Twitter_Use_2012.pdf**

Smith, E. (2 de julio de 2012). From triumph to scandal: Olympians in the social media spotlight. Extraído de **www.cnn.com/2012/07/02/living/olympics-scandal-twitter-photos/index.html**

Social Media 4 Emergency Management. (25 de julio de 2012). Not dead just out of the box [Blog]. Extraído de **www.sm4em.org/2012/07/not-dead-just-out-of-the-box**

Syme, C. (22 de noviembre de 2011). Using social media in crisis: A study from Penn State [Blog]. Extraído de **http://cksyme.org/penn-state-social-media-in-crisis**

U.S. Army. (2012) *The United States Army social media handbook* (v. 3). Washington, DC: Author, Online and Social Media Division.

Walaski, P. (2011). *Risk and crisis communications: Methods and messages.* Hoboken, NJ: Wiley.

William, T. (21 de agosto de 2012). Entrevista con el experto en comunicaciones en caso de crisis Gerald Baron [Blog]. Extraído de **www.advancedreputationmanagement.com/interview-with-crisis-communications-expert-gerald-baron**