

## Treball de Fi de Grau

Títol

**La gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis.  
Estudio del caso: la crisis de Domino's Pizza.**

Autoria

Sara Ruano Pacha

Professorat tutor

Jordi Morató Bullido

Grau

Periodisme

Tipus de TFG

Recerca

Data

01/06/2021

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:** La gestió de la comunicació empresarial en situacions de crisi. Estudi del cas: la crisi de Domino's Pizza.

**Castellà:** La gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio del caso: la crisis de Domino's Pizza.

**Anglès:** Business communication management in crisis situations Case study: Domino's Pizza crisis.

**Autoria:** Sara Ruano Pacha

**Professorat tutor:** Jordi Morató Bullido

**Curs:** 2020/2021

**Grau:** Periodisme

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:** Comunicació corporativa; Domino's Pizza; Comunicació de crisi; Youtube

**Castellà:** Comunicación corporativa; Domino's Pizza; Comunicación de crisis; Youtube

**Anglès:** Corporate communication; Domino's Pizza; Crisis Communication; Youtube

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:** El present treball de fi de grau té com a objectiu conèixer els principals models teòrics que aborden la gestió de la comunicació corporativa en contextos de crisi analitzant un cas real: la crisi que va a sofrir la companyia Domino's Pizza en 2009. Dos treballadors de l'empresa van pujar un vídeo a Youtube realitzant actes desagradables amb el menjar que suposadament s'anava a lliurar. Per això, el treball té com a propòsit conèixer quin model de gestió comunicativa va dur a terme l'empresa durant la seva crisi en 2009 i veure si va ser eficaç.

**Castellà:** El presente trabajo de final de grado tiene como objetivo conocer los principales modelos teóricos que abordan la gestión de la comunicación corporativa en contextos de crisis analizando un caso real: la crisis que sufrió la compañía Domino's Pizza en 2009. Dos trabajadores de la empresa subieron un vídeo a Youtube realizando actos desagradables con la comida que supuestamente se iba a entregar. Por ello, el trabajo tiene como propósito conocer qué modelo de gestión comunicativa llevó a cabo la empresa durante su crisis en 2009 y ver si fue eficaz.

**Anglès:** This end-of-degree work aims to know the main theoretical models that address the management of corporate communication in crisis contexts looking at a real case: the crisis suffered by Domino's Pizza company in 2009. Two company workers uploaded a video to Youtube of them performing unsavoury acts with the food that was supposed to be delivered. Therefore, the purpose of the work is to know what model of communicative management the company carried out during its crisis in 2009 and see if it was effective.

<b><u>1. INTRODUCCIÓN</u></b>	5
1.1 Presentación y motivos del trabajo	5
1.2 Justificación	6
<b><u>2. MARCO TEÓRICO</u></b>	8
2.1 Crisis corporativa	8
2.1.1 Qué es una crisis	8
2.1.2 La crisis en el ámbito empresarial	9
2.1.2.1 Tipologías	13
2.1.2.2 Fases	16
2.1.3 Los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa	18
2.2 Gestión de comunicación de crisis	20
2.2.1 Concepto de comunicación empresarial	20
2.2.1.1 Comunicación interna y externa	22
2.2.2 Concepto de comunicación de gestión de crisis	25
2.2.3 Plan de comunicación de crisis	26
2.2.4 Comité de crisis	29
2.3 Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis	31
2.3.1 Modelo de Cebolla (Onion Model) de Pauchant y Mitroff	31
2.3.2 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra	32
2.3.3 Modelo de las 4Rs de Heath	32
2.3.4 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero	33
2.3.5 Modelo de las siete capas o Layered de Hurd	33
2.3.6 Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski	34
2.3.7 Modelo de Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera	34
2.4 Instrumentos de comunicación en momentos de crisis	34
2.5 Escenario post-crisis	36
<b><u>3. CRITERIOS METODOLÓGICOS</u></b>	37
<b><u>4. ESCENARIO DEL CASO DOMINO'S</u></b>	38
4.1 Modelo de las 4 fases	38
4.2 Contextualización del caso	39
4.3 Actores principales involucrados	40

4.4 Características de la crisis acontecida	42
4.5 Gestión de la situación de crisis	45
<b><u>5. DESARROLLO DEL TRABAJO EMPÍRICO</u></b>	47
5.1 Análisis entrevistas enfocadas	47
5.1.1 Análisis de contenido entrevista Estrella Barrio	47
5.1.2 Análisis de contenido entrevista Jordi Cara	49
5.1.3 Análisis de contenido Magdalena Mut	50
5.1.4 Análisis de contenido María del Rocío Blay	51
5.1.5 Análisis comparativo de entrevistas	52
5.2 Análisis del contenido del grupo de discusión	55
5.3 Resultados del estudio. Análisis comparativo	58
<b><u>6. CONCLUSIONES</u></b>	61
<b><u>7. BIBLIOGRAFÍA</u></b>	64
<b><u>8. ANEXOS</u></b>	68
Anexo 1: Captura del vídeo de los dos empleados jugando con la comida	68
Anexo 2: Captura del vídeo del presidente de la compañía Domino's Pizza pidiendo disculpas por lo ocurrido con sus trabajadores	68
Anexo 3: Captura de la noticia del diario digital <i>20 minutos</i> informando de lo ocurrido en un local de Domino's Pizza	69
Anexo 4: Tabla de participantes y representación gráfica de la posición en el grupo de discusión	69
Anexo 5: Entrevista a Estrella Barrio - 09/04/2021	71
Anexo 6: Entrevista a Jordi Cara – 05/04/2021	74
Anexo 7: Entrevista a Magdalena Mut Camacho – 13/04/2021	77
Anexo 8: Entrevista a María del Rocío Blay Arráez – 27/04/2021	79
Anexo 9: Preguntas grupo de discusión – 20/05/2021	81

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación y motivos del trabajo

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación que ahonda en la gestión de la comunicación organizacional en situaciones de crisis a través del estudio de un caso real, el vídeo viral de dos extrabajadores de la compañía Domino's Pizza. Es por esta razón que dicho análisis realiza una aproximación a los diferentes modelos teóricos que abordan el concepto de la comunicación empresarial en contextos de crisis para tratar de entender qué modelo teórico de gestión de comunicación de crisis siguió la empresa.

En abril de 2009, dos trabajadores de la franquicia de pizzerías estadounidense publicaron un vídeo en Youtube mientras llevaban a cabo actos desagradables con la comida, desde introducirse tiras de queso por la nariz y ponerlas posteriormente en la masa de un pedido o frotarse partes íntimas con una esponja de fregar. La grabación no tardó en hacerse viral alcanzando más de un millón de visualizaciones en pocos días.

La idea de estudiar este caso se remonta a tercero de carrera durante la asignatura de Comunicación Empresarial e Institucional impartida por la docente Estrella Barrio. Su interés por la comunicación corporativa se palpaba en cada clase y sus ganas de transmitirnos todos sus conocimientos hicieron que naciera en mí una cierta inclinación y debilidad por este tema. Durante el semestre vi algunos ejemplos de crisis que habían tenido lugar en empresas conocidas (la crisis del grupo Nestlé con el aceite de palma, el caso Volkswagen con el escándalo de los motores diésel trucados o el vídeo en las redes sociales de la empresa Domino's Pizza) y entendí que es muy importante para una compañía tener dentro de sus estructuras un plan de comunicación de crisis para poder gestionarla correctamente.

Gracias a esta asignatura, he decidido encauzar mis estudios de máster dentro de la vertiente del mundo del periodismo: la comunicación corporativa. Es por esta razón que, para hacer una aproximación más cercana a la comunicación empresarial, he querido centrar mi Trabajo Final de Grado en conocer las diferentes teorías que sustentan la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis y ver si lo que proponen los autores es aplicable a la crisis que tuvo lugar en la franquicia Domino's Pizza. Pese a que no es un caso actual, el impacto que tuvo en la compañía generó un revuelo mediático en las redes sociales, ya que abrió el debate a la posibilidad de que otros trabajadores pudiesen realizar el mismo tipo de prácticas con la comida sin que los consumidores lo supieran.

Al abordar el tema, me vinieron a la mente algunas cuestiones: ¿cómo gestionó la franquicia la crisis que se le avecinaba? ¿Fue la correcta? ¿Actualmente las empresas están sujetas a sufrir situaciones parecidas? Para poder dar respuesta a todas ellas, quise contactar con Domino's Pizza, pero no obtuve ningún tipo de respuesta. Pese a ello, estas son algunas de las preguntas que surgieron en mi cabeza al plantearme este trabajo y a las que a continuación, he tratado de buscar una respuesta para cada una de ellas.

## 1.2 Justificación

Hoy en día en el mundo globalizado en el que vivimos, el uso de internet juega un papel fundamental en nuestras vidas diarias. Su aparición en los años noventa revolucionó muchos campos, especialmente y de manera radical, el mundo de las comunicaciones. Su nacimiento cambió la manera en la que concebemos la comunicación hasta convertirse en una plataforma global por la cual se podía y se puede informar.

Para el ámbito empresarial, Internet se consolidó como una herramienta básica en toda compañía, ya que, tal y como afirmaba Manuel Castells en *La galaxia Internet* (2001, pág. 81) “el uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresas.”

Ante este nuevo escenario son muchas las organizaciones que han sufrido en alguna ocasión, dentro de sus estructuras, una crisis. Para Alcat (2005, pág. 34), el 95% de las corporaciones existentes son susceptibles a sufrir una situación de inestabilidad e incertidumbre durante su ciclo de vida, algo que pone en peligro la reputación e imagen de la entidad. Según un estudio llevado a cabo por Hootsuite y We Are Social para el Digital 2021 Global Overview Report<sup>1</sup>, los usuarios españoles pasaron de media diaria 6 horas y once minutos conectados a internet en 2020, donde el tiempo medio mundial diario se establecía en 6 horas y 54 minutos. El gran uso que le damos a esta red desde cualquier dispositivo supone una gran oportunidad para que las empresas se den a conocer, pero también es un arma de doble filo, ya que pueden padecer grandes crisis a través de las redes sociales. La aerolínea Air Europa fue protagonista en 2013 de un incidente que dañó su reputación corporativa. El titular de una noticia publicada por el diario *20 minutos* impactó a la ciudadanía bajo la frase: “Air Europa impide embarcar a una mujer en silla de ruedas.” La compañía denegó el acceso al avión a una pasajera en silla de ruedas alegando que, según la política de línea aérea, no podía viajar en avión si no disponía de un acompañante que le asistiese en caso de emergencia. Rápidamente, la mujer denunció lo ocurrido a través de su cuenta de Twitter y, al instante, muchas personas retuitaron el mensaje.

Otra situación parecida que tuvo lugar también en Twitter fue el caso Ballantine’s publicado en el portal News Reputation. En la cuenta oficial de la empresa, el *Community Manager* publicó un tuit explicando que la marca sería la patrocinadora de la Gala de los Premios 40 principales. El revuelo estalló cuando un *youtuber* preguntó cómo se podían conseguir invitaciones y el *Community Manager* agregó “por pedir que no quede, pero las invitaciones son para artistas de verdad, no para *youtubers*.” La respuesta se hizo viral afectando a la reputación de la marca.

---

<sup>1</sup> Publicado en la página web [statista.com](https://www.statista.com): MENA. M. (2021). ¿Cuántas horas al día pasamos conectados a Internet? Statista.com. Recuperado de: <https://acortar.link/Qfhfm>

Como vemos, Internet ha permitido una comunicación bidireccional entre la organización y su público. Dentro de las empresas, son cada vez más las personas que dan importancia a cómo manejar de manera adecuada la comunicación corporativa.

Así pues, mediante el estudio del caso Domino's Pizza, mencionado en el punto anterior, y analizando los diferentes modelos de gestión de comunicación de crisis para saber cuál de ellos siguió la franquicia, comprobaremos la importancia que tiene la comunicación en nuestra sociedad y, en particular, en situaciones de crisis dentro del sector empresarial.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CRISIS CORPORATIVA

#### 2.1.1 Qué es una crisis

Nos encontramos ante un mundo hipercomunicado en el que el concepto de “crisis” está muy arraigado a nuestra sociedad y su significado ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta adquirir su acepción actual. Dicho vocablo proviene etimológicamente del griego “Krino”, cuya denotación se integraba dentro de los conceptos centrales de la política: “Su significado era de ‘separación’ y ‘lucha’, pero también ‘decisión’, en el sentido de una inclinación definitiva de la balanza” (Koselleck, 2007, pág. 241).

Esta palabra que, apareció en la Antigua Grecia, fue empleada especialmente en el campo de la medicina: “En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados)” (Béjin y Morin, 1976, pág. 2). Paralelamente Pedro Laín (1970, pág. 213) añadía que la “crisis (...) es en esencia una modificación más o menos súbita del estado de enfermedad, que cuando es perfecta (...) anuncia la curación, y cuando no lo es deja vía abierta a la recidiva de la enfermedad o a la muerte del enfermo.”

Por su parte, Bolzinger (1982, pág. 475-480) agregó que el concepto “crisis” denominaba el enlace decisivo de la enfermedad, ya fuese tanto para bien como para mal: “(Una crisis) indica el empeoramiento de los síntomas y presagia el desenlace (...) Es un paroxismo de incertidumbre y angustia, un momento en el que todo es suspense (...) a la espera de la inminente resolución de la enfermedad.” Asimismo lo recogía Joan Corominas (1961, pág. 179) en el Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana: “Mutación grave que sobreviene en una enfermedad para mejoría o empeoramiento.”

Años más tarde, ya en el siglo XVIII, la medicina empieza a ligar el concepto “crisis” con “patología”, “momento en el que una enfermedad daba un giro para peor” (González, 1998, pág. 23). Justo en esa misma época, se empezó a utilizar este término desde el punto de vista económico y político, asociándose al estudio de situaciones problemáticas de la sociedad.

Actualmente la palabra crisis entraña el concepto de peligrosidad, “un cambio repentino que afecta a la organización y a su entorno, que pone en peligro su imagen y su normal funcionamiento”<sup>2</sup> (Ana María Enrique en *La planificación de la comunicación*

---

<sup>2</sup> Esta definición de crisis la proporciona Ana María Enrique en el capítulo 3 “La planificación de la comunicación en situaciones de crisis” del libro de: Enrique, A.M; Madroñero, M.G, Morales, F; Soler, Pere (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona.



*empresarial*, 2008) y que, según Fita (2004, pág. 194) comporta una “dimensión pública, mediática y una naturaleza delicada”.

En palabras de Francisco Marín (2009) “una situación de crisis produce una ruptura de los elementos de equilibrio en los que se sustenta la organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada.”

Pero no solamente este término se relaciona con una compañía, el enfoque actual del concepto también se extrapola a crisis sociales o crisis políticas (Lorena Ferrer, 2017, pág. 27).

Sin embargo, el gran uso de este vocablo en nuestra vida diaria –debido a “la variedad de sus usos en el plano médico, económico y político entre otros” M. Lucila Svampa (2016, pág. 139)- ha ido perdiendo fuerza: “Nos hemos acostumbrado de tal modo a oír hablar de crisis que, en muchos sentidos, el concepto ha perdido gran parte de su valor. Se ha desgastado hasta el punto de convertirse en una definición vaga y poco precisa de cualquier tipo de fenómeno social negativo, incluyendo dentro de este marco situaciones de muy diverso tipo” (Losada, 2010, pág. 21).

Bejín y Morin (1976, pág. 1) opinan lo mismo que Losada al afirmar que el concepto crisis “se ha convertido en una concha vacía, que se utiliza como último recurso cuando en los momentos de más angustia no se sabe diagnosticar las causas de esa situación, o bien, tampoco es posible predecir su dirección.”

Como hemos podido observar, las crisis son fenómenos complejos, que aparecen de forma inesperada, alarman y crean un clima de desconfianza. Producen un estado de estrés e incertidumbre para la organización. Es por esta razón que una buena gestión por urparte de la empresa, puede ayudar a paliar el impacto y tener un control sobre ella.

Veamos a continuación qué pasa si trasladamos este concepto en el campo empresarial.

### **2.1.2 La crisis en el ámbito empresarial**

Las empresas conviven día a día con el riesgo de sufrir una crisis, ya sea por razones internas o externas e independientemente de pertenecer a un sector u otro. Tal y como afirma Fearn- Banks (1996, pág. 1) “una crisis puede y seguramente sucederá. ¿Cuándo? Esa es la pregunta”. Tomando esta cita a modo de ejemplo y teniendo en cuenta el punto anterior, el hecho de que esta situación produzca una desestabilización e incertidumbre dentro de la organización, ha comportado que muchas corporaciones adopten una actitud preventiva, haciendo un previo análisis de las amenazas y debilidades que acechan a la entidad.

Para Alcat (2005, pág. 34), el 95% de las organizaciones son susceptibles de padecer una crisis a lo largo de su vida. Solamente el 10% de las empresas afectadas aprovechan la situación para extraer conclusiones positivas de lo ocurrido y aprender y corregir los errores para prepararse de cara a otra posible circunstancia parecida.

La crisis empresarial - o corporativa- es aquella situación “urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía, puesto que puede tener un efecto perjudicial –interno y externo- en el producto, en el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (Losada, 2010, pág. 24). En otras palabras, son situaciones de incertidumbre que afectan al correcto funcionamiento de una corporación ya sea por causas internas o externas y que pueden comportar graves consecuencias para la compañía.

Son diversos los autores que han teorizado sobre este concepto aportando puntos de vista similares.

Del Pulgar (1999, pág. 112) afirma que una “crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad, a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así a su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.”<sup>3</sup>

Si bien es cierto que una de las particularidades de una crisis es su silencio, ya que no podemos anticipar cuándo se producirán ni de qué manera, las compañías pueden tratar de paliar los efectos de esta al realizar previamente un plan de crisis.

Piñuel (1997, pág. 167) define el concepto de “crisis” en el campo empresarial como “la noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro 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.”

Ante esta definición, Piñuel nos presenta el concepto de público –también conocido como *stakeholders*- que más tarde trataremos. Este término es un pilar importante en cualquier organización, ya que pueden influir y afectar positiva o negativamente en la actividad empresarial a través de sus acciones. Dichos actores pueden verse involucrados en una situación de crisis. Es por esta razón que las empresas deben tener en cuenta en todo momento las opiniones y actitudes de los públicos.

José Ramón Sánchez (1989, pág. 141) define esta palabra como “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o determinados temas o aspectos de la vida cotidiana.”

Blumer (en el libro de Gruning y Hunt, 2000, pág. 237), en cambio, establece la idea que “público” es un grupo de individuos que se enfrentan ante un problema, están mentalmente divididos a la hora de afrontarlo y, por último, debaten sobre dicho

---

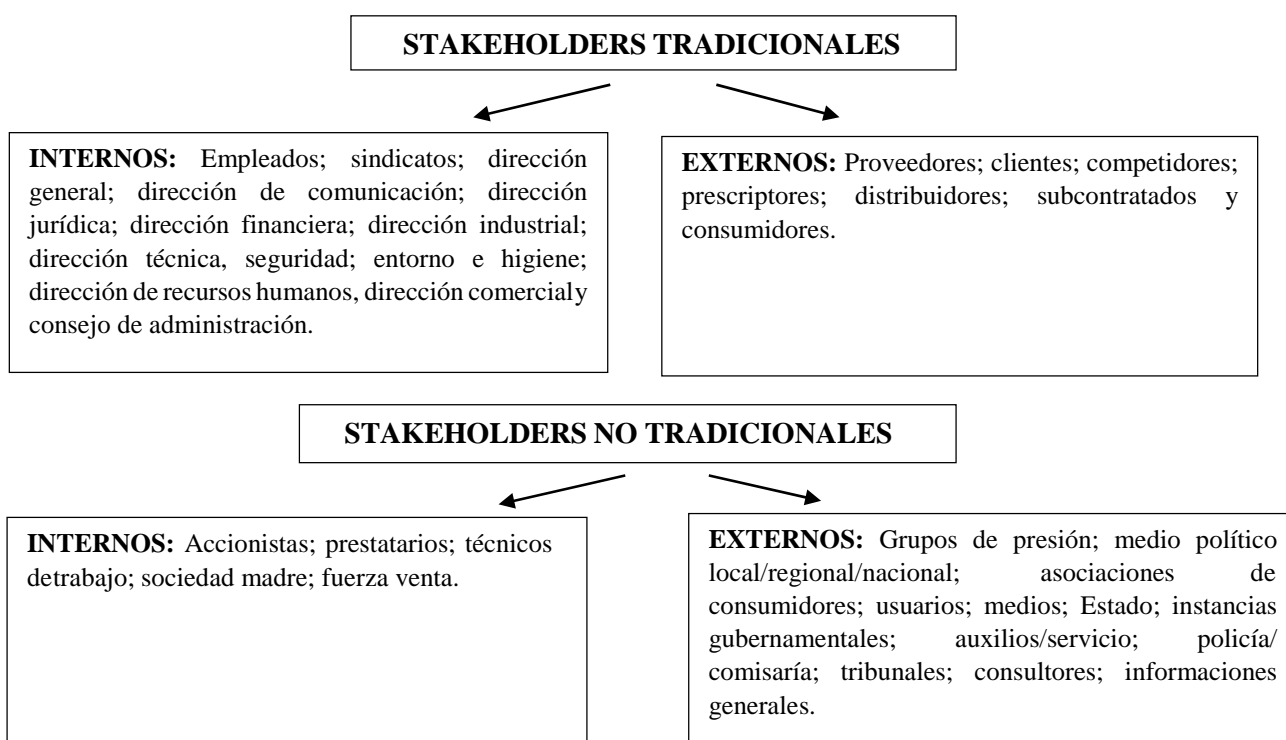
<sup>3</sup> Losada hace una recopilación de definiciones a cerca del concepto de crisis en ámbito empresarial en LOSADA DÍAZ, C. (2010). Comunicación en la gestión de crisis. Barcelona: UOC.

problema. En cambio, según la Real Academia Española, este término hace referencia a un conjunto de personas que tienen las mismas aficiones o concurren juntas a un lugar determinado.

Centrándonos en el término mencionado antes, la palabra *stakeholder*<sup>4</sup> fue acuñada por Edward Freeman en 1984 para designar a aquellos grupos o individuos que pueden afectar a los objetivos de la organización y, viceversa, que pueden verse afectados por el desarrollo de la organización.

El vínculo que se establece entre la empresa y el público debe ser lo más armonioso posible. Cuando una crisis estalla, los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental al convertir en dominio público lo que ocurre en una compañía y alimentando de este modo la opinión pública. Por eso es importante mantener una buena relación con los *mass media*, ya que como bien establece Ana Mª Enrique en su tesis doctoral (2007, pág. 103) “estos tienen el poder de provocar un estado precario de la imagen de la empresa, o por el contrario, pueden ayudar a reconstruirla y fortalecerla, según la postura que adquieran ante los acontecimientos sufridos.”

Las organizaciones se encuentran rodeadas de diferentes actores cuya relación es necesaria para la supervivencia de ellas. A partir de la mención que hace Enrique de Costa (2004, pág. 176), identificamos los grupos de interés más frecuentes que son susceptibles de verse involucrados en situaciones de crisis (Enrique, 2007, pág. 104):



**Fuente:** Gráfico de elaboración propia basado en la clasificación que realiza Costa (2004, pág. 176) de los actores más frecuentes en situaciones de crisis. (Enrique, 2007, pág. 104).

<sup>4</sup> El término *stakeholder* es de Edward Freeman. Su teoría se encuentra explicada en la obra, *Strategic Management: a stakeholder Approach*. Ed: Pitman, Boston, 1984.

Urzáiz (1997, pág. 155), en cambio, realiza la siguiente clasificación:

- **Públicos internos:** en este apartado tenemos a los integrantes de una empresa (trabajadores y directivos) y, por otro lado, a los sindicatos.
- **Públicos internos o externos (ambivalentes):** aquí nos encontramos con los accionistas, los socios capitalistas y los distribuidores.
- **Públicos externos:** finalmente, en este apartado tenemos a los clientes, consumidores, proveedores de bienes y servicios, poderes públicos, medios de comunicación y los competidores. Debemos diferenciar los términos consumidores y clientes, ya que se puede consumir un producto sin ser cliente de esa empresa.

Siguiendo esta línea, toda crisis tiene unas características similares que provocan un desequilibrio en la organización. Según Westphalen y Piñuel (1993, pág. 87) establece cinco rasgos comunes:

- **Sorpresa:** no hay ninguna crisis que se pueda anticipar del todo, ya que si el plan de crisis de la empresa tuviese en cuenta todos los riesgos posibles que existen, no se produciría jamás una.
- **Unicidad:** cada crisis es única y ninguna provocará las mismas inestabilidades. Es inusual que dos crisis tengan las mismas causas y, si ocurre, las mismas causas no tendrán las mismas connotaciones y, por ende, no crearán los mismos efectos.
- **Urgencia:** cualquier crisis crea un momento de urgencia caracterizada por los obstáculos a los que la empresa debe hacer frente y las informaciones negativas que debe detener. Cuando una situación de este tipo acontece, los medios de comunicación son mucho más rápidos que las propias empresas, debido a que ellos tratan el acontecimiento a tiempo real, mientras que las organizaciones se centran en conocer cuáles son las causas que han provocado dicha crisis, además de atender y dar explicaciones a los *mass media*.
- **Desestabilización:** desde el punto de vista de la comunicación, las relaciones entre corporación y entorno se modifican debido a que una crisis conlleva a un estado de inestabilidad en todos los procesos comunicativos. Debemos resaltar en este punto el hecho que los periodistas buscarán conseguir la máxima información posible de la manera que sea.
- **Tendencia descendente de la calidad de la información:** la empresa no controla las informaciones, ya que, competir para ver quién es el primero en dar una primicia informativa es el objetivo de los medios de comunicación. Esto puede ocasionar errores al no comprobar la fiabilidad ni autenticación de las informaciones y fuentes. Un elemento importante que ha acentuado este rasgo, es

el uso de internet, debido a que ha provocado que cualquier rumor se convierta en rápidamente información.

Como observamos, una crisis genera un estado de incertidumbre y estrés, conlleva un peligro que, si se gestiona bien, puede convertirse en una oportunidad. Cualquier suceso que ocurra en una empresa y adquiera cierta relevancia, se trasladará a la opinión pública debido a la cobertura detallada que llevan a cabo los *mass media*. Es por este motivo que la empresa debe de tener una buena relación con los medios de comunicación y poner en uso el plan de gestión de crisis para paliar los efectos sobre ella.

### 2.1.2.1 Tipología

Como hemos podido ver hasta ahora, las crisis llegan sin avisar, presentándose de diferentes maneras. Cualquier empresa está expuesta a sufrir una crisis independientemente del sector que sea, debido a diversos factores heterogéneos ya sean internos o externos. Existen numerosas formas de ordenarlas como por su naturaleza, su origen, su alcance, sus consecuencias o su gravedad. Todo esto dificulta el poder establecer una tipología exacta que sirva de modelo para poder ubicar todas las posibles crisis que padecen las compañías.

A continuación, exponemos algunas de las clasificaciones más representativas de teóricos que han estudiado el concepto crisis.

González Herrero (1998, pág. 55) establece un modelo de gestión de comunicación de crisis dividido en dos vertientes: las que se consideran evitables y las que no. Para Herrero, la primera plantea el desarrollo ideal de gestión de crisis al fijar aquellas situaciones complejas que podrían evitarse si la organización interviniera de forma eficaz. En cambio, en las no evitables, el autor asegura que la acción del hombre solamente debe limitarse a contener o minimizar su impacto. Hablamos de crisis generadas por accidentes, emergencias industriales, errores humanos o acontecimientos que quedan fuera de control.

Paralelamente, F. Bakker (1997, pág.28) hace una agrupación en función de los fallos técnicos de una empresa. Para él, las crisis que nacen en las empresas surgen de cuatro campos:

- **Producto o servicio:** independientemente de los controles que se realizan a los productos y servicios, siempre cabe la posibilidad de que fallen, ya sea por contaminación en dichos productos, problemas con alimentos o fraude. Un ejemplo de ello fue en 2019, cuando el *diario.es* publicó una noticia alertando sobre el brote de listeriosis en España provocado por la carne mechada, que causó cuatro muertos y más de 200 afectados.
- **Fallo o interrupción de un proceso:** más allá de la tecnología que incorporan las empresas para mejorar la producción y que no hayan incidentes, se siguen produciendo fallos técnicos y mecánicos. Existe una gran dependencia por parte

de las empresas a los sistemas informáticos, lo que expone a las organizaciones a un gran riesgo si estos se quedan colgados.

- **Fallos ocasionados por un empleado:** a pesar que actualmente, la mayor parte de las compañías han incorporado los avances tecnológicos en su funcionamiento, hay actividades que solamente puede realizar el ser humano. Al seguir siendo necesaria su figura puede a veces ocasionar errores durante los procesos de producción.
- **Temas vinculados específicamente a una empresa o industria:** las compañías pueden convertirse a veces en el centro de atención por problemas diversos que conllevan a que la opinión pública se fijen en ellas.

Siguiendo las diferentes tipologías a la hora de catalogar una crisis, nos encontramos con Piñuel y Westphalen (1993, pág. 89) que elaboran una clasificación según la naturaleza que la provocan:

- **Acontecimientos objetivos/subjetivos:** las crisis pueden iniciarse por sucesos objetivos (atentado, accidente, huelga, defectos naturales, defectos en la producción) y, por otro lado, subjetivos. Cuando hablamos de estos últimos, nos referimos aquellos provocados por personas relacionadas directa o indirectamente con la organización.
- **Acontecimientos técnicos/políticos:** las situaciones de crisis pueden producirse a partir de un factor técnico (contaminación, accidente químico) o pueden tener una causa política (conflicto social, decisión política).
- **Acontecimientos exógenos/endógenos:** por último, las crisis de origen exógeno surgen por parte de los públicos externos, atacando a la imagen de la empresa y, más tarde, trasladándose dentro de la compañía. Por el contrario, la de origen endógeno empiezan en el interior de la empresa y amenazan con propagarse hacia el exterior.

Años más tarde, J.L. Piñuel (1997, pág. 169) hace una nueva clasificación agrupándolas según su origen, más concretamente, si proceden de las relaciones sociales, de un entorno humano o de las relaciones de comunicación.

- **Relaciones sociales:** dentro de este grupo, nos encontramos con dos niveles: interno y externo. Los problemas que surgen de manera interna se centran en las relaciones de producción en una empresa (conflictos sindicales, despidos, cambios en la dirección de la empresa, etc.). Y, paralelamente están las de carácter externo que, por razones que no incumben a la organización, afectan al buen funcionamiento de la compañía (huelgas en el sector, cambios en la legislación, crack en la bolsa, etc.)
- **Relaciones con el entorno humano:** al igual que la anterior, esta agrupación también se divide en interno y externo. Las crisis que se producen por elementos

internos son aquellas que afectan tanto a trabajadores como a las personas que se encuentran cerca de la empresa. Aquí nos encontramos los accidentes en las cadenas de producción. Piñuel, por otro lado, establece los factores externos, que también engloban a los trabajadores y a las personas que se encuentran en las inmediaciones de la organización, pero el incidente lo provoca un agente externo (atentados, guerras, accidentes exteriores, defectos en la producción).

- **Relaciones de comunicación:** el autor también distribuye este punto en dos niveles: interno y externo. Los problemas de comunicación internos se centran en las crisis derivadas dentro de la propia empresa (rumor o enfrentamientos entre departamentos), mientras que los externos son mensajes negativos que van más allá de la empresa (declaraciones polémicas de algún profesional de algún trabajador de la compañía en los medios).

Joan Ferrer (2000, pág. 170) en su libro *La comunicación interna y externa en la empresa* agrupa los diferentes tipos de crisis en función de la probabilidad de anticiparlas, sus consecuencias y su forma o evolución:

➤ **Según la previsión**

- Crisis previsibles: son aquellas que pueden prevenirse gracias a los antecedentes que anuncian el peligro: huelga o suspensión de pagos.
- Crisis imprevisibles: nos referimos a aquellas situaciones complicadas de prever: sabotaje, secuestro o incendio.

➤ **Según las consecuencias**

- Crisis leve: son aquellas de corta duración que pueden detectarse con anticipación. “Si la empresa afectada está lo suficientemente preparada para afrontar una crisis de este tipo antes de que se produzca, su impacto será mínimo” (Ferrer, 2000, pág. 171). Algunos ejemplos serían: pequeñas reestructuraciones del personal o accidentes laborales sin graves consecuencias.
- Crisis aguda: nos referimos a aquellas situaciones que pueden generar un gran impacto negativo en la opinión pública. Esto requiere una buena planificación con entrenamientos previos para intentar evitar consecuencias fatales para la empresa: actuación ilegal con repercusión pública o graves accidentes en plantas de producción.

-

➤ **Según su forma**

- Crisis naciente: en ocasiones, algunos comentarios o rumores pueden preverse antes de que se presenten. La organización tiene a veces la posibilidad de poder analizar las causas a tiempo y encontrar soluciones, aunque no siempre es posible asegurar el momento y la manera de cómo interrumpirán y su nivel de virulencia. “Además, existe el problema de minusvalorar sus efectos, por lo que difícilmente se suele convencer para que se asigne un presupuesto adecuado para combatir la crisis en su estado inicial” (Ferrer, 2000, pág. 171).

- Crisis súbita: son aquellas situaciones que se producen sin previo aviso y cuyo carácter suele ser agudo. No acostumbran a que la empresa haga un análisis de las causas del problema y pueda desarrollar soluciones para este, salvo que la compañía tenga un plan de comunicación de crisis previo: accidentes naturales y fortuitos, incendios o derribos.
- Crisis sostenida: este tipo de crisis pueden mantenerse en el tiempo incluso hasta años. Son los medios de comunicación los que las mantienen vivas por el interés que suscitan en los lectores y los rumores y las especulaciones que se dan tanto dentro de la corporación como fuera.

Paralelamente, Linke<sup>5</sup> (1989) ordena las crisis basándose en el tipo de situación en las que surgen. De esta manera establece aquellas que explotan (fuego o accidentes); las inmediatas (nacen por sorpresa y son imprevisibles); las que están en construcción (a diferencia de las otras, en estas la organización las puede prever) y, por último, las crisis continuas provocadas por problemas crónicos.

### 2.1.2.2 Fases

Una vez clasificadas las diferentes tipologías que pueden producir una crisis en una compañía, es el momento de conocer cómo evolucionan y cuáles son las fases por las que atraviesan. Debemos destacar que igual que en el punto anterior, no hay únicamente un patrón que englobe todos los procesos por el cual pasa una.

González Herrero (1998, pág. 51) nos habla sobre el ciclo de las crisis comparándolo con el modelo biológico de un ser vivo. El autor señala cuatro fases por las que transcurre una hasta llegar a su final: nacimiento, desarrollo, madurez y declive (muerte). Puede ocurrir que mientras se está gestando una crisis, la buena actuación que la empresa ha llevado a cabo para interrumpirla, da lugar a que esta no evolucione alcanzando los estados de desarrollo y madurez y, finalmente, desaparezca. Por esta razón, como bien indica Herrero, para una compañía es de vital importancia conocer cuáles son las fases cíclicas de una crisis para así poder preverla a tiempo y gestionarla correctamente.

Siguiendo la clasificación por los distintos ciclos evolutivos, nos encontramos a Westphalen y J.L Piñuel (1993, pág. 90) que, al igual que Herrero, nos muestran cuatro estados de una crisis:

- **Fase preliminar**: en esta primera etapa, la crisis se descubre gracias a una serie de rasgos precursores como por ejemplo manifestaciones o muestras de descontento. La correcta comunicación empleada por parte de la empresa durante este período es fundamental para encauzar de nuevo la normalidad.

---

<sup>5</sup> En el libro de libro de Carlos Losada, el autor hace una criba de diferentes clasificaciones según las variables en las que se desarrolla una crisis: LOSADA DÍAZ, C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.



- **Fase aguda:** esta fase refiere al momento cuando la crisis ha explotado y los medios de comunicación se han hecho eco de la noticia alimentando la opinión pública. La organización deberá aunar todas las acciones comunicativas siguiendo el modelo establecido para gestionar una crisis y, de esta manera, encontrar una salida rápida a la crisis.
- **Fase crónica:** durante esta fase, los sucesos se van desencadenando paulatinamente y debido a las interferencias de los actores que se han visto involucrados en la crisis, comporta que la corporación desarrolle acciones y reacciones para corregir la situación.
- **Fase post-traumática:** una vez la crisis ya toca su fin, tanto los diferentes públicos afectados como la compañía deben extraer conclusiones sobre lo ocurrido y hacer un balance respecto. En este punto, se deben tomar decisiones que modifiquen la empresa ya sea nivel interno como externo.

No obstante, aunque hay varias maneras de clasificar una crisis, el libro de *Comunicación corporativa: estrategia e innovación* de María Merino y María Sánchez (2020, pág. 140-141) aparecen tres etapas:

- **Pre-crisis:** la empresa empieza a percibir los primeros síntomas. Es en este momento, cuando la organización debe hacer una evaluación de la situación, adoptar una actitud proactiva e identificar los riesgos que aparecen para poder detenerlos. Durante esta fase, la empresa tiene que poner en marcha todos los recursos comunicativos y controlar la cobertura que realizan los *mass media*.
- **Crisis:** la repercusión mediática ejercida por los medios de comunicación ha impedido que la compañía pueda detener la crisis. La noticia ha llegado a la opinión pública y, a partir de ese momento, todas las respuestas vendrán determinadas por acontecimientos externos. La compañía debe llevar a cabo las tareas planificadas para gestionar la crisis y facilitar información veraz y transparente a los *mass media*, ya que estos juegan un papel fundamental cuando estalla una.
- **Post-crisis:** la crisis ya ha remitido y la organización vuelve a la normalidad. Se debe restablecer la imagen de la empresa de nuevo y realizar una evaluación del plan de gestión para incorporar algunas mejoras. En ocasiones, hay compañías que no disponen de uno y deben implantarlo en su sistema con el objetivo de estar prevenidos para futuras crisis parecidas.

Fink, Beak y Tadeo (en el libro de Schlemenson, 1987, pág. 256) describen un modelo de fases basado en el hecho que el sistema humano pasa por diferentes períodos durante una crisis hasta poder adaptarse a ella:

- **Periodo inicial de shock:** en este primer punto, algunos integrantes de la empresa (o todos ellos) se ven amenazados por la situación adversa, lo que conlleva a un

estado de shock y de caos que rompe con las relaciones de los integrantes de la corporación.

- **Periodo de retraimiento defensivo:** Llegados a este momento, la organización decide implantar un cierto control para acabar con la amenaza, además de intentar persuadir a los integrantes de la entidad para que se conviertan en leales.
- **Período de reconocimiento:** en la tercera etapa, se lleva a cabo un proceso de examen entre los miembros de una empresa y se buscan alternativas comunicativas para mejorar el entendimiento.
- **Proceso de adaptación y cambio:** finalmente, se experimenta un proceso de recuperación y apoyo entre los implicados. Se aceptan las responsabilidades conjuntas y la comunicación empieza a englobar todo lo que ocurre en toda la organización.

Aunque cada autor tiene su propia teoría, se puede observar como todas las crisis tienen su propio ciclo de vida y pasan por diferentes etapas de desarrollo durante su evolución. Estas siempre van creciendo hasta alcanzar su punto máximo hasta que la empresa adopte las medidas necesarias para que desaparezca la crisis.

### 2.1.3 Los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa

Cuando una empresa no ha sabido controlar los primeros indicios de una crisis y finalmente estalla, esta repercute normalmente de forma negativa en la imagen y la reputación de la corporación afectada. En muchas ocasiones, la ciudadanía confunde estos dos valores intangibles debido a su similitud semántica, pero, en realidad, cada uno contiene unas características que lo diferencian del otro.

La imagen corporativa está compuesta por lo que “la empresa es, lo que la empresa hace y lo que la empresa dice” (Pere Soler, 2008, pág. 103). Es en otras palabras, una representación mental que han hecho los públicos de una organización en base a las acciones comunicativas que ha emitido la propia entidad.

Desde esta perspectiva, Mínguez (1999) afirma que la organización proyecta diferentes tipos de imagen: “La imagen que proyecta la empresa, es decir, la imagen institucional, la imagen de la marca que son el conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse; y la tercera se refiere a lugar que ocupan los productos que ofrecen ante otros que existen en el mercado.”

Villafañe (2003, pág. 200) hace una diferenciación entre ambos conceptos. Establece que la imagen corporativa tiene un carácter efímero igual que sus resultados; su misión es proyectar la personalidad de la empresa; es la consecuencia de la excelencia; su construcción es generada fuera de la organización gracias a los agentes externos y, por último, es complicada de objetivar. En cambio, el autor afirma que la reputación es el

resultado del comportamiento corporativo y, por consiguiente, es el reconocimiento de dicho comportamiento; tiene un carácter estructural y unos resultados duraderos; es objetiva y verificable y, finalmente, se genera dentro de la empresa.

Capriotti (2009, pág. 6) afirma en su libro *De la imagen a la reputación: análisis de similitudes y diferencias* que “otro enfoque de diferenciación es aquel que considera a la imagen como producto de la comunicación de la compañía, y a la reputación como resultado de la conducta de la organización.”

Como se ha mencionado anteriormente, ambos términos tienen diferentes características pero, en su matriz, no dejan de convivir en el mismo campo. Desde esta perspectiva, la reputación “no es la imagen de una organización, sino un juicio o una valoración que se efectúa sobre dicha imagen” (Pere Soler, 2006, pág. 104). Se centra en el comportamiento corporativo que tiene una organización con sus *stakeholders* y, en consecuencia, el reconocimiento que hacen ellos en relación a la calidad de los productos o servicios de la compañía: “Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad táctica de quien goza de una muy buena reputación. La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana” (Michael Ritter, 2004).

Las crisis ponen a prueba las estructuras de una empresa y su capacidad de reacción. Cuando una situación adversa estalla y los medios de comunicación hacen una cobertura pormenorizada sobre el suceso, la imagen que los públicos tienen sobre la empresa en cuestión, se ve afectada negativamente. En consecuencia, si la estrategia que lleva a cabo la entidad para gestionar la crisis no es eficaz, la reputación también se vería alterada.

## 2.2 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRSIS

### 2.2.1 Concepto de comunicación empresarial

La comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica a la hora de gestionar una organización. Toda empresa debe tener en cuenta que debe hacerse de forma efectiva y eficaz. Desde sus inicios, la comunicación empresarial ha pasado de ser unidireccional, donde la compañía trasladaba la información que quería transmitir a los medios de comunicación seleccionados, a un modelo bidireccional donde se establece un vínculo entre la corporación y los *stakeholders* que la conforman. La comunicación es necesaria para el día a día de una empresa y no se debe abordar de manera independiente desde cada sector del negocio.

Centrándonos en la comunicación corporativa y haciendo una aproximación conceptual a este término, tenemos dos vocablos importantes a destacar: comunicación y empresa. Partiendo de esta base, son muchos los autores que han estudiado el concepto de comunicación, Rogers (1980, pág. 10) la define como “como el proceso por el cual se transfiere un idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.”

Vargas (en *Comunicación Organizacional*, 1988, pág.12) la entiende, en cambio, como “una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado.”

A su vez, Ongallo (2000, pág. 11) apunta que la comunicación es ante todo “un proceso de intercambio, que se complementa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.”

Una vez ya hemos definido este término, debemos determinar el significado de empresa. Desde sus orígenes, el planteamiento tradicional del concepto se ha centrado en definirla como una unidad económico-social, cuyo objetivo se basa en vender en determinados mercados una serie de productos y servicios.

El diccionario de la Real Academia Española la puntualiza como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Podemos observar a partir de esta definición como en cada decisión que una empresa toma, se esconde detrás un interés ganancial.

La sociedad ha ido evolucionando y con ella, dichas organizaciones, cuyas estructuras se han tenido que ir adaptando a los nuevos cambios que han ido surgiendo con el paso del tiempo. Pasamos de una empresa productora de bienes de consumo a concebirla como una entidad emisora de mensajes que tiene en mente en todo momento lo que dice, lo que hace y cómo lo hace. Tal y como precisa Losada (2010, pág. 16), para las compañías “ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios, sino más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización.”

Para Ventura (2000, pág. 60), la empresa es un “ente comunicativo” cuya función principal es “dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad en un ámbito social.”

Siguiendo esta línea, la organización deja de ser un sistema cerrado y empieza a formar parte de la sociedad. Larrea (2003, pág. 3) señala que el mundo globalizado ha forzado a las compañías a tener más en cuenta a sus *stakeholders*: “la globalización de economías, mercados y la competencia en general, obligan en el caso de las empresas (públicas o privadas) a estar más 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 por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella con los clientes.”

Delante de este nuevo escenario, la comunicación empresarial es una herramienta estratégica esencial dentro de la estructura de cualquier organización que se da tanto con los públicos internos como externos. Haciendo una aproximación global a este término, Arrieta (1989, pág. 141) la entiende como “el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.”

Para Fernández Collado (1999, pág. 22) la define en su libro *La comunicación en las organizaciones* como un cúmulo de acciones que posibilitan la circulación de mensajes de una compañía: “(...) Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”

Andrade (2005, pág. 9) establece una similitud entre la comunicación que se produce en una compañía con el sistema circulatorio: “permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte.”

En palabras de Van Riel (1992, pág. 26) la comunicación corporativa “es un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de forma más eficaz y eficiente posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Esta definición de Van Riel (1992, pág.26) aparece en el trabajo de Marta Sierra Amoedo en: SIERRA, AMOEDO, M. (2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa*. Madrid. Pág. 8.

Con la definición de Van Riel introducimos dos conceptos importantes en la acción comunicativa de una empresa: la comunicación construida a partir de la relación entre los miembros que componen la organización (comunicación interna) y la comunicación con sus públicos externos (comunicación externa):

### **2.2.1.1 Comunicación interna y externa**

La comunicación corporativa está formada por un entramado nervioso con dos vertientes diferenciadas: la comunicación interna y externa. Ambas conforman el sistema comunicativo de una empresa y proporcionan una relación efectiva entre los miembros que la conforman. La comunicación juega un papel esencial en el desarrollo de cualquier compañía. Es por esta razón que deben estar bien sincronizadas entre ellas para llegar a los objetivos corporativos planteados:

#### **COMUNICACIÓN INTERNA:**

La comunicación interna es la que tiene lugar dentro del seno de una organización y concierne a todos sus integrantes (presidencia, dirección, cuadros directivos, empleados, etc.). Es aquella que, en palabras de Francisca Morales (2008, pág. 51) persigue explicar a sus públicos internos “lo que la propia organización hace, lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas, incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa.”

Horacio Andrade (2005, pág. 17) también aporta su visión dentro de este concepto y lo define como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”

En palabras de Kreps (1995) en su libro *La comunicación en las organizaciones*, es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, la interacción humana que se desarrolla dentro de las organizaciones y entre los miembros de una misma.”

A partir de estas definiciones observamos como la comunicación interna define la política comunicativa de dentro de una compañía, logra un clima acogedor en el trabajo y diseña las estrategias comunicativas de acuerdo con lo que quiere transmitir la entidad.

Ana María Enrique (2007, pág. 76) en su tesis doctoral menciona a Francisco Morales (2001, pág. 223) al relacionar en su obra la comunicación interna con tres funciones claras:

- **Información:** Es indispensable que las personas reciban una buena información por parte de la empresa para que estén motivadas a la hora de desempeñar su trabajo.

- **Explicación:** Los trabajadores deben entender los motivos por los cuales la empresa impone unas órdenes para que puedan simpatizar con los objetivos corporativos.
- **Interrogación:** En una corporación es importante que los miembros que la conforman tengan el hábito de hacer preguntas e intercambien información para fomentar la comunicación.

Una vez hemos definido la importancia de la comunicación interna, vemos que en ella existen diferentes canales por donde se produce:

- **Comunicación formal e informal:**

La comunicación formal es aquella que se produce de manera planificada, a través de los mensajes oficiales emitidos por la compañía y que forma parte de la estrategia comunicativa de la entidad. Para Lucas Marín (1997) está “perfectamente definida, incluso dibujada ya que persigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.”

En cambio, la comunicación informal carece de una planificación previa y los mensajes se transmiten de manera oficiosa. Surge de las relaciones personales que se dan entre los integrantes de una corporación. Una característica importante de este canal es que la forma por el cual se difunde es a través del rumor. Nosnik (1988, pág. 60) lo define como “la parte general dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que lo transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.” Es en otras palabras, una información vaga y confusa, que no está contrastada y se propaga por los canales informales de comunicación.

- **Comunicación vertical (descendente-ascendente), horizontal:**

Como bien indica su nombre, la comunicación vertical se produce entre los diferentes niveles jerárquicos de una empresa. Desde esta perspectiva, este tipo de comunicación se divide en ascendente y descendente.

La comunicación vertical ascendente es la que se transmite de los empleados hacia la alta dirección de la organización. La administración conoce a través de este canal las diferentes opiniones de los trabajadores que la integran haciéndoles partícipes de ella. Algunas de las actividades para potenciar la comunicación vertical ascendente serían las reuniones, entrevistas personalizadas, círculos de calidad o jornadas de despachos abiertos.

Por otro lado, tenemos la comunicación vertical descendente que, a diferencia de la anterior, es la que surge en la alta esfera de una compañía y se transmite hasta los niveles inferiores. Su misión es transmitir los mensajes de los superiores, las líneas de acción y establecer los objetivos que se tienen que conseguir. Dentro de este apartado hablaríamos

de actividades formativas, tablón de anuncios, Intranet, Manual de Acogida del nuevo empleado o revistas de empresa.

Una vez ya hemos visto los flujos comunicativos verticales, nos encontramos con la comunicación horizontal producida entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico. Para que sea positiva, deben establecerse unas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización: “Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores; es una de las razones por la que los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales” (Rogers, pág. 1980). Debemos destacar, a diferencia de las otras dos, que el principal canal de la comunicación horizontal son los eventos internos o las reuniones presenciales u online.

Una vez ya hemos explicado todos los flujos que participan en la comunicación vertical, analizaremos el otro canal que lleva a cabo la compañía: la comunicación externa.

### **COMUNICACIÓN EXTERNA:**

La comunicación externa es el conjunto de acciones informativas que una empresa emite hacia el exterior y cuyo objetivo es proyectar una imagen positiva de ella estableciendo un vínculo con sus públicos. Es importante que la compañía conozca bien cuáles son los *stakeholders* que la integran para establecer las estrategias comunicativas pertinentes. Como hemos mencionado anteriormente, la organización ha pasado de ser productora de bienes y servicios a convertirse en un ente abierto que tiene en mente en todo momento a los grupos de interés que la rodean, además de fijarse minuciosamente en lo qué dice, lo qué hace y cómo lo hace. Los públicos externos a los que una corporación se dirige son fundamentalmente los clientes, consumidores, medios de comunicación, accionistas, proveedores, poderes públicos y cualquier otro tipo de institución pública o privada.

Los *mass media* juegan un papel fundamental en la vida de una entidad y actúan como canal informativo hacia el exterior. Es por esta razón que la empresa debe investigar y seleccionar qué medios son los más apropiados para difundir mensajes corporativos: “Cada estrategia de comunicación externa debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soporte susceptibles de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividad (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales)” (Fita, 1999, pág. 115).

Como hemos visto antes, es importante que la organización conozca el panorama periodístico en el que operan, ya que los medios de comunicación también pueden ser el enemigo de una compañía cuando en ella estalla una crisis. Su cobertura pormenorizada del suceso alimenta a la opinión pública y obliga a la empresa a actuar rápidamente. Por este motivo, la corporación debe disponer de un plan de comunicación que indique qué actuaciones debe de seguir para que no sean improvisadas.



### 2.2.2 Concepto de comunicación de gestión de crisis

En el ámbito comunicativo, es importante gestionar correctamente una crisis pues nos ayuda a controlar los efectos negativos que tenga sobre una organización, además de facilitar la superación de los daños. El plan de comunicación de crisis debe tener en cuenta todos los datos de una entidad para poder planificar y enfocar las diversas acciones que se van a desarrollar en él. Normalmente, las organizaciones disponen de un plan de comunicación de crisis que actúa como plan de choque contra situaciones de incertidumbre. A la hora de gestionar una, “las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la empresa, y que se recogerán en un plan de comunicación de crisis, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa” Ana M<sup>a</sup> Enrique (2008).

De acuerdo con Gigliotti (1991, pág. 13) “(la gestión de crisis es) la capacidad de una organización de asumir de manera rápida eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo formal de los negocios.”

Según el experto en comunicación, Enrique Alcat, el 95% de las entidades padecen una crisis durante su existencia, y lo que es peor “el 99% de estas compañías no está preparada para afrontarla.”<sup>7</sup> Desde esta misma perspectiva, Pilar Saura<sup>8</sup>, en su tesis doctoral (2004), valoró el nivel de preparación de las empresas en momentos de crisis analizando una muestra de 58 corporaciones. Los resultados fueron bastante claros: un 45,6% de las organizaciones estudiadas admitía que su nivel de preparación ante una posible situación de crisis era regular o malo, mientras que un 17,6% restante, consideraba que estaban muy bien preparadas. Partiendo de la base que una crisis surge de forma inesperada, muchas empresas no son conscientes del peligro que entraña no estar prevenidas para poder afrontarla y salir indemnes de ellas. Es por esta razón, que hasta que no la ven encima, no actúan.

Cada entidad posee un plan de comunicación de crisis diferente que, como bien expone Ana María Enrique (2008) en el libro *La planificación de la comunicación empresarial*, “no existe un modelo estándar de plan de comunicación de crisis, pues cada entidad articula el plan en función de su naturaleza y del entorno en el que actúa.” Es importante que una compañía haya identificado previamente cuáles son los públicos que la envuelven para que así pueda establecer las estrategias comunicativas más adecuadas para cada grupo de interés.

Basándonos en todo lo mencionado anteriormente, dicho plan se basa en una serie de acciones que la empresa debe de implementar desde la vía comunicativa para eliminar o disuadir las posibles consecuencias negativas que puede originar una crisis. Su objetivo

---

<sup>7</sup> Durante el taller programado por la Asociación de Directivos de Comunicación de Castilla y León.

<sup>8</sup> En *La investigación sobre gestión y comunicación de crisis en Estados Unidos y en España* de Pilar Saura

es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Cornadó, 2000, pág. 137).

Ante todo esto, debemos diferenciar los conceptos de “gestión de crisis” y “gestión de comunicación de crisis”, debido a que en muchas ocasiones se entremezclan y crean confusión. Aunque encontramos una simbiosis entre ambos, el primero refiere las crisis desde un punto de vista general –incorporando todas las medidas preventivas para paliar los efectos- mientras que el segundo vocablo establece un plan de actuación desde la vertiente comunicativa.

### **2.2.3 Plan de comunicación de crisis**

Uno de los conceptos en los que muchos teóricos y especialistas hacen hincapié, a la hora de gestionar una crisis, es en su prevención. Cuando una estalla, las compañías se apresuran en intentar parar o bien esquivar los impactos en el mayor grado posible. Para paliar sus efectos y que no les pillen desprevenidas es fundamental que la empresa cuente con un plan de comunicación de crisis, un conjunto de directrices diseñadas para que una compañía esté prevenida ante una situación de incertidumbre. En él se fijan las pautas de acción, las estrategias a seguir y las vías comunicativas por donde se van a transmitir los mensajes. El mencionado plan forma parte del plan de comunicación general de una organización, el instrumento principal por donde se establecen los objetivos comunicativos de la entidad después de haber recabado datos sobre la corporación, sobre sus públicos y sobre el entorno en donde se encuentra.

En el libro *La planificación de la comunicación empresarial*, Pere Soler (2008) menciona a Potter (1999) al definir este autor define el plan de comunicación como “un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, en el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello.”

Toda compañía precisa de un plan de comunicación de crisis que esté planificado siguiendo las necesidades corporativas: “Según su naturaleza, su finalidad, el ámbito de actuación que tenga, el tamaño o el alcance de su actividad” (Merino Bobillo y Sánchez Valle, 2000, pág.58).

La finalidad de implementar dicho plan en una corporación es la de establecer unas pautas de actuación planificadas en el caso de que estalle una crisis, con el fin último de proteger los valores intangibles de la empresa (su imagen y reputación). Una situación crítica llamará la atención de los medios de comunicación y creará opinión pública. Es por esta razón que la comunicación de la empresa con sus públicos debe ser clara, coherente y transparente.

A la hora de elaborarlo, la compañía debe fijar unos objetivos, que incorporen los principios establecidos en el plan de comunicación general e instaurando la estrategia

comunicativa a seguir. Pere Soler (2008, pág. 90) afirma que para crear un plan de comunicación, deben determinarse cuáles son propósitos a conseguir. Estos deben ser específicos; cuantificables; pactados -para que todos los que se han visto comprometidos estén de acuerdo- y realistas, es decir, que se puedan cumplir.

La clave de una gestión efectiva a la hora de combatir una crisis es, en parte, gracias a su prevención. Un dato curioso que se ha mencionado anteriormente es que el 95% de las empresas padece una crisis durante su vida y solamente un 10% de las afectadas aprovechan la situación para extraer conclusiones positivas de lo ocurrido y corregir sus errores. (Alcat, 2005, pág. 34). La diferencia entre ambos datos es notoria y muestra como las organizaciones no están correctamente preparadas para afrontar cualquier situación crítica que haga tambalear los cimientos de su compañía. Pese a ello y tal como mencionamos anteriormente en el punto dos, todavía existe un gran número de entidades que creen que nunca sufrirán una crisis<sup>9</sup> e improvisan cuando una se les acerca.

Uno de los elementos básicos del plan de comunicación de crisis es que debe adaptarse a las situaciones excepcionales, cambiando su plan de acción en función del contexto que haya en el momento en el que se origina.

Para señalar las secciones que componen dicho plan, Ana María Enrique (2007, pág. 163-167) propone en su tesis doctoral ocho apartados que lo integran:

- **Investigación previa**

El plan de comunicación de crisis debe reunir toda la información sobre la organización para poder planificar qué acciones se van a ejecutar. Se deben analizar las posibles crisis que ha sufrido dicha empresa anteriormente –en el caso que hayan habido- y que estén recogidas en informes corporativos, para tener así información sobre qué tipo de crisis ha sido, a qué públicos ha afectado o que estrategias se han llevaron a cabo para contrarrestarla. Se tiene que analizar también la realidad de la actividad de la compañía (productos, servicios, producción, volumen de facturación, etc.), además de estudiar los posibles riesgos que acechan a la organización para que no se conviertan en futuras crisis. Por último, cuando la empresa se encuentra estable, se debe realizar una auditoría de la imagen corporativa para saber en qué grado le ha afectado una crisis y cómo ha quedado.

- **Objetivos de comunicación**

El objetivo general que aparece en este punto de la tesis es aquel donde el plan de comunicación de crisis evite una situación de crisis que repercuta en la imagen y funcionamiento de la entidad. Paralelamente, se pueden diferenciar otros más específicos (Martín y otros, 1997, pág. 11):

1. Articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis.
2. Definir de forma exhaustiva responsables, funciones y medios a utilizar.
3. Controlar el flujo de información que se genera en toda crisis para evitar posibles rumores.

---

<sup>9</sup> Estudio realizado por Pilar Saura en su tesis doctoral.

4. Reflejar la seguridad y responsabilidad social de la empresa.
5. Mantener y consolidar la confianza de todos sus públicos, reforzando la imagen de la empresa.
6. Conseguir positivar la crisis y salir reforzados.

- **Identificación de los públicos**

Cualquier empresa está rodeada de unos públicos necesarios para su supervivencia. Conocer cuáles son es imprescindible para la compañía en el momento que estalla una crisis, ya que estos pueden verse afectados. Por eso es de vital importancia que la empresa lleve a cabo una estrategia comunicativa para cada *stakeholder*.

- **Constitución del comité de crisis:**

En el caso de que finalmente no se haya podido contener una crisis y se produzca, debe establecerse un grupo de trabajo que planifique y controle las actuaciones que la organización efectúe para acabar con ella. Más adelante explicaremos este punto con más detalle.

- **Elaboración de estrategias**

Cuando una vez ya se ha instaurado el comité de crisis, este debe abordar la elaboración de las estrategias de comunicación que se van aplicar en función del tipo de crisis que estalla y los públicos a los que afectar.

Como bien establece Westphalen (1998, pág. 117) una empresa puede seguir 4 principios estratégicos:

1. **Estrategia de la negación:** como bien indica su nombre, la organización niega completamente lo sucedido y rechaza cualquier tipo de interés. Si la compañía adopta esta postura es porque la información que circula es totalmente errónea y la entidad está segura de poder demostrarla. Por el contrario, si la acusación es veraz y demostrable y sale a la luz, la empresa quedaría desacreditada y su reputación se vería afectada.
2. **Estrategia del silencio:** este tipo de estrategia se utiliza cuando la empresa no se ve afectada o implicada directamente en la crisis. La organización no responde a las acusaciones que se le inculpan y opta por reducir sus comentarios lo máximo posible, esto se le conoce como “no comment”. En crisis importantes, el silencio de la entidad puede ser entendido por sus públicos como la adopción de una actitud irresponsable y un acto de cobardía.
3. **Estrategia de transparencia de responsabilidades:** en este punto, la compañía culpabiliza y hace responsable a un tercero del problema que ha causado la crisis, con el objetivo de que no afecte a la corporación. Esta estrategia, como bien dice Losada (2010, pág. 132) se asemeja a la de negación, con la única diferencia que la empresa no niega la crisis sino que cede la responsabilidad a un tercero.
4. **Estrategia de confesión:** a diferencia de las otras tres, es en este momento cuando la organización acepta las culpas (entorna el *mea culpa*), reconoce abiertamente sus responsabilidades y colabora completamente con los medios de comunicación

de una manera transparente. Esta estrategia tiene que ir acompañada de acciones que intenten atajar la crisis cuanto antes y reconstruyan de nuevo la imagen de la corporación.

- **Instrumentos de comunicación**

El comité de crisis debe tener en consideración todos los instrumentos que la empresa tiene a su alcance para difundir la información que la organización estime oportuna. Hay dos herramientas que normalmente son las más típicas: el comunicado y la conferencia, pese a que la compañía debe tener preparadas plantillas de notas de prensa y un listado de medios de comunicación a los que contactar en el caso de que estalle una.

- **Evaluación post-crisis**

A veces, las organizaciones dan por finalizada una crisis cuando esta no aparece en los *mass media*. Pese a que puede ser un indicativo de que verdaderamente se ha superado, es aconsejable continuar gestionándola por si vuelve a resurgir.

Una vez que la crisis ha pasado, la empresa debe hacer un análisis de lo ocurrido para saber qué no debe hacerse la próxima vez, qué es lo que realmente ha funcionado y estudiar el tipo de crisis que ha sido y los factores que la han desencadenado. Todo ello deberá ir anotado en los planes de crisis, tanto el de comunicación como el de gestión de crisis.

- **Simulaciones y formación de portavoces**

Con el objetivo de ver si el plan de comunicación de crisis que se ha creado está bien hecho, la empresa debe de realizar actividades de simulación y formación que conciencien a todos los integrantes que conforman la compañía sobre cómo tienen que actuar ante una situación de crisis.

## **2.2.4 Comité de crisis**

Para frenar una situación de crisis, una organización debe contar con un comité de crisis, un grupo formado por especialistas y responsables de todos los niveles encargados de aprobar y supervisar la estrategia de la compañía, además de planificar y gestionar todas las acciones para hacer frente a una situación compleja. Cada uno de los actores que lo conforman tienen un tarea clave durante el desarrollo de una crisis (tanto en su fase previa, el momento álgido y cuando ya ha transcurrido). Son los responsables de decidir qué se hace y cómo se hace para atajar una crisis, además de establecer las directrices de lo que se dice y cómo se dice.

En palabras de Piñuel (1997, pág. 184) el comité de crisis “permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa: se beneficia de la sinergia creada cuando se juntan diferentes competencias; y asume una función de competencia reservada.” Dicho comité o, también llamado gabinete (de crisis) es un órgano distinto a la dirección general de la compañía aunque mantiene un contacto estrecho con él.

Los miembros que integran por lo general el comité son: el presidente de la corporación, un técnico del área jurídica, un responsable de comunicación, un técnico del área afectada, un responsable de recursos humanos y un portavoz, aunque el número de integrantes dependerá de la gravedad de la situación. El “Director General” (en el 90,7% de los casos), el “Director de Comunicación/ Relaciones Públicas” (en el 93% de los casos), el “Director Legal/Jurídico” (en el 69,8% de los casos) y el “Director de Recursos Humanos” (en el 57,1% de los casos)” (Saura y García, 2010, pág. 52).

Para lograr prevenir y parar una crisis, el comité debería ser nombrado con antelación, ya que si finalmente estalla, se pueda activar de forma inmediata dicho gabinete y se ponga a trabajar lo más rápido posible. Para ello, debemos detallar sus funciones (Lorena Ferrer, 2017, pág. 66):

- Analizar a qué tipo de crisis se enfrentan y cuál es su nivel de gravedad.
- Establecer las estrategias pertinentes para dar respuesta a la situación de crisis.
- Definir los objetivos a alcanzar.
- Centralizar la información que se va a transmitir y asignar un portavoz.
- Supervisar todas las medidas implantadas para ver cómo evolucionan y si funcionan.

Una figura importante es la del portavoz de la empresa, nexo entre la organización y los medios de comunicación. La persona que lo integra es un directivo de la entidad o puede ser a veces el propio director de comunicación quien asuma este papel. Cervera (2004, pág. 32) lo define como “el interlocutor con los diferentes públicos que habla en nombre de la compañía.” Este personaje es importante para una buena gestión de la crisis, ya que es la cara visible de la compañía, emitirá los comunicados oficiales de la empresa y dará respuesta a las preguntas de los periodistas. Toda la información difundida es fruto del trabajo previo del comité de crisis.

## 2.3 MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

A la hora de crear un plan de comunicación de crisis, son diversos los autores que han estudiado y planteado diferentes modelos teóricos a la hora de abordar y gestionar una situación de crisis. En este trabajo, hemos decidido analizar los siete modelos citados por Carlos Losada (2011, pág. 132) a través de una recopilación que realiza previamente Saura (2005):

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
- Modelo de las 4Rs de Heath.
- Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.
- Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd.
- Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski.
- Modelo de Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.

### 2.3.1 Modelo Cebolla (Model Onion) de Pauchant y Mitroff

El modelo Cebolla que propone Thierry Pauchant e Ian Mitroff (1992) se basa en la superposición de capas concéntricas – parecidas a la de una cebolla- situadas en cuatro niveles diferentes de la realidad. Los autores que abordan este modelo, consideran que en una compañía son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la cual se aborda una situación de crisis y en la manera de gestionarla.

- **Nivel 1: El carácter de los individuos:** El primer nivel se centra en los instrumentos de defensa que establece una organización con el objetivo de encarar una situación de crisis. Para Pauchan y Mitroff, la compañía que esté lista ante una crisis, procederá siempre con responsabilidad, mientras que las corporaciones que no lo estén, tenderán a culpabilizar a terceras personas.
- **Nivel 2: Cultura Organizacional:** El segundo punto se basa en la cultura corporativa que en este caso es el conjunto de valores y creencias de una empresa. El tipo de cultura de una entidad y la comprensión de la empresa a la hora de concebir que cabe la posibilidad de padecer una crisis determinará la respuesta y la manera de actuar de una organización ante dicha situación.
- **Nivel 3: La estructura organizativa:** Es aquí donde aparece el comité de crisis. Entendemos el tercer nivel como la infraestructura de una empresa, que engloba su organigrama, la gestión de ella, la tecnología utilizada en los procesos de producción o las relaciones departamentales.
- **Nivel 4: Estrategias de organización:** Este punto representa la última capa (la más superficial) y es donde se ubican todas las estrategia, mecanismos y procedimientos que se van a utilizar para prever y controlar una crisis. Los autores establecen 5 fases:

1. Detección de señales.
2. prevención.
3. Contención de la crisis y limitación del daño
4. Recuperación.
5. Aprendizaje.

### **2.3.2 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra**

El modelo de Frank Marra se basa en las relaciones que mantiene la corporación con sus públicos más importantes para medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. El autor establece la idea que si una organización tiene una relación estrecha y fuerte con sus *stakeholders*, esta sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que las entidades que tienen relaciones precarias y débiles con sus públicos. Para Marra existen cuatro fases en este modelo:

- Planificación de la comunicación de crisis.
- Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes.

Este teórico presenta como herramienta estratégica del éxito de una correcta gestión de situaciones de crisis: la cultura comunicativa de la corporación y la excelente relación que tiene la compañía con sus públicos. Además, el autor destaca la importancia de que las empresas cuenten, dentro de sus estructuras, con un plan de comunicación de crisis para poder sofocarla en el caso de que estalle. Aunque, Marra señala que existe la posibilidad que organizaciones que no poseen dicho manual puedan salir indemnes de ella. El motivo radica en “que la práctica de excelentes relaciones públicas no es solo el resultado de un plan con instrucciones y puntos a seguir, hay algo más en el trasfondo que es decisivo en el proceso de crisis así como en su superación” (Cruz Sandoval, 2004, pág.210).

### **2.3.3 Modelo de las 4Rs de Heath**

Según Losada (2011, pág. 133) el modelo de las cuatro Rs de Heath (1988) es uno de los más recurrentes a la hora de gestionar la comunicación de crisis. Dichas consonantes (RRRR) refieren a distintas etapas que implican una serie de medidas que una compañía debe tomar: Reduction (reducción), Readiness (preparación), Response (respuesta) y Recovery (recuperación). Para el autor, en la primera fase la empresa evalúa los posibles riesgos que le acechan y el impacto que tendrían en ella. La segunda, en cambio, se centra en el entrenamiento de la corporación para una buena gestión de una situación de crisis. El tercer período, el de respuesta, se estudia el impacto que ha tenido y, finalmente, en el último ciclo se ponen en marcha los instrumentos de recuperación.



### 2.3.4 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero

Como hemos mencionado en el apartado 2.1.2.1 de *Tipologías de crisis* (pág. 11), González Herrero (1998, pág. 55) hace una distinción entre crisis evitables y no evitables. La primera se puede controlar gracias a una rápida intervención de la organización, en cambio, la segunda no se puede parar y solamente debemos limitarnos a contener o minimizar los efectos negativos que se produzcan sobre una compañía. Es en este apartado donde incluimos los accidentes, catástrofes naturales u otros acontecimientos que están fuera de control.

Losada (2011, pág. 134) asegura además que “planificar la reacción a una posible emergencia puede resultar una tarea difícil cuando no se dispone ni de la preparación ni de los conocimientos adecuados a tales efectos.”

Además de estas diferencias, debemos destacar que en el modelo de crisis evitables, la empresa, si pone en marcha de manera oportuna todas las acciones pertinentes para gestionarla y poder frenarla, no llegará a alcanzar las fases de crisis y post-crisis, algo que no ocurre con el modelo de crisis no evitables, ya que en ese caso, la entidad pasará por ambas etapas de forma inexorable.

### 2.3.5 Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd

En este apartado, tenemos el modelo de las siete capas -también conocido como layered- que se sustenta fundamentalmente en la fase de reacción de una crisis. Tal y como indica su nombre, Hurd presenta una serie de capas –siete en total- que van desde dentro hacia fuera:

1. **Conectividad:** es la capa central donde aparecen las reuniones iniciales del equipo de crisis.
2. **Corrección de datos:** en este punto se investiga los hechos que han ocurrido para obtener información sobre los daños de la crisis.
3. **Filtrado:** a través de esta capa se diferencian los datos útiles de los que no lo son para gestionar la situación de crisis.
4. **Elección de los medios:** se seleccionan las herramientas comunicativas más eficientes para transmitir los mensajes a los receptores.
5. **Memoria organizacional:** facilita el aprendizaje de crisis que hayan pasado anteriormente para la toma de decisiones correctas.
6. **Valores:** sirven para establecer las prioridades de una crisis.
7. **Proceso de grupo:** esta última capa engloba todos lo mencionado anteriormente y radica en la importancia de tener un grupo que evalúe la situación y tenga la capacidad de tomar decisiones.

### **2.3.6 Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski**

Carlos Losada (2011, pág. 133) menciona también a Jim Lukaszewski (1997) al instaurar en su modelo de Objetivos de Comunicación unos principios básicos de comunicación que se dan en cualquier crisis existente:

- Comunicar primero con los más afectados, haciéndose cargo de las responsabilidades y actuar con rapidez y transparencia.
- Establecer una comunicación cercana y próxima en el lugar de los hechos.
- Fijar un portavoz que represente a la corporación y sea el nexo de unión con los medios de comunicación.
- Transmitir rápidamente cualquier incidente.
- Atender a los *mass media* y responder a sus preguntas.
- Tomar decisiones sensatas y razonadas.
- En el caso de que aparezcan dilemas éticos, se debe actuar en consecuencia.

### **2.3.7 Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera**

Como último modelo tenemos el de Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991). Para estos autores es importante conocer “los cambios de relación y opinión pública que se producen antes de la crisis hasta después” (Losada, 2011, pág. 134). El fin último de la organización es influir en las opiniones de los públicos para que esta sea positiva o, al menos, no tan negativa como lo era antes de que estallara la crisis. Para lograrlo, es imprescindible que la empresa tenga una actitud transparente y genere credibilidad de cara a sus públicos, para que en consecuencia, tenga una buena imagen y reputación corporativa.

## **2.4 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS**

Con la llegada de cualquier situación de emergencia, una compañía debe disponer de una serie de instrumentos comunicativos para poder difundir mensajes sobre lo que está sucediendo, adquiriendo una actitud transparente frente a la crisis. El comité de crisis es el encargado de utilizarlos para transmitir la información oficial pertinente según el contexto y tipo de crisis que sea. Algunos de los instrumentos de comunicación empleados a la hora de gestionar una crisis son (Merino Bobillo y Sánchez Valle, 2020, pág. 102-106).

- **Convocatoria rueda de prensa:**

El primer instrumento convencional que encontramos son las ruedas de prensa. En ellas, la empresa convoca a los periodistas de los medios de comunicación y transmite la información más importante sobre la situación de crisis que acontece en la organización. A continuación, si así lo desea la compañía, se abre el turno de preguntas donde los

periodistas que se encuentran en el lugar realizan las preguntas que estimen oportunas sobre el tema en cuestión.

- **Nota de prensa:**

La nota de prensa es un documento breve que difunde la corporación e informa a los *mass media* sobre la actualidad de los hechos. No solamente se envía los periodistas, la propia empresa puede colgarla también en su propia página web o difundirla por sus redes sociales.

- **Comunicado oficial:**

El comunicado oficial es una declaración o nota que emite la organización para mostrar su posicionamiento público respecto a un tema en concreto que les afecta. Sus receptores no son tan solo los medios de comunicación, sino que, a diferencia de otros instrumentos, este va dirigido a la población en general.

- **Post en redes sociales:**

El aumento del uso de las redes sociales ha comportado que muchas compañías actuales tengan también creado un usuario en dichas plataformas, convirtiéndose así en uno de los instrumentos imprescindibles de las empresas. Una de las características de esta herramienta estratégica para la gestión en contextos de crisis es la proximidad que tiene con sus públicos y la rapidez de difusión de los mensajes. Gran parte de la población tiene abierto un perfil en Twitter, Instagram o Facebook, lo que permite a la entidad transmitir un mensaje más claro y directo, sin que la información pase por las manos de terceras personas -como los medios de comunicación- y permitiendo un *feedback* entre organización y público.

- **Dark Sites:**

Finalmente, tenemos la página web de crisis – o *dark site*- que se crea previamente de cara a la irrupción de una situación de crisis. Estas páginas son una fuente alternativa y oficial de información, cuya principal característica es que se encuentran invisibles públicamente hasta que se presenta alguna dificultad dentro de la compañía y, entonces, la ponen en uso. Su estructura es sencilla y está constituida por mensajes corporativos, comunicados oficiales y notas de prensa.

Como vemos, hay diferentes herramientas que una empresa puede emplear a la hora de intentar controlar una crisis y emitir mensajes oficiales a sus públicos. Recabar toda la información sobre una situación compleja que atañe a la organización, analizarla y luego distribuirla a la población es una tarea delicada que requiere de precisión. Elegir los instrumentos comunicativos ayudará a la entidad a conectar mejor con sus *stakeholders* y atajarla cuanto antes.

## 2.5 EVALUACIÓN POST-CRISIS:

Después de haber activado todos los mecanismos para revertir una crisis y, una vez que esta ya se ha dado por finalizada, la empresa debe llevar a cabo una evaluación minuciosa para sacar conclusiones de cómo ha actuado ante los acontecimientos ocurridos y cuáles han sido los daños ocasionados.

En algunos casos, no es tarea fácil saber diferenciar si la crisis ha concluido totalmente o no y, por esta razón, la organización debe ir con cuidado ya que puede volver a aparecer si no está bien controlada. Cuando llegamos a la etapa post-crisis, se deben determinar las acciones correctivas necesarias y los riesgos que acechan a una entidad para incorporarlos en el plan de gestión de crisis –si estos no estaban-. Tal y como señala AnaMaría Enrique (2007, pág. 181) en su tesis doctoral, el autor O'Rourke (1997, pág. 127) afirma que “es la mejor manera de identificar lo que funcionó bien y lo que no, quién necesitó apoyo y lo consiguió, y quién necesitó apoyo y no lo obtuvo.”

O'Rourke (1997, pág. 127-137) es uno de los teóricos que más ha estudiado el período de comunicación post-crisis y en su libro establece una serie de propuestas para analizarse una empresa se encuentra al final de una crisis:

- Los *mass media* no tienen apenas nada que explicar, ya que no sacan nuevas informaciones relacionadas con el tema.
- El volumen de llamadas o quejas por parte de las personas afectadas se reduce a niveles normales.
- La cantidad de acciones y la inestabilidad de los precios se vuelven a compensar a los valores habituales.
- El equipo de gestión de crisis reduce las reuniones a una al día como mucho.

Siguiendo esta línea, Coombs (2015, pág. 11) afirma que cuando una compañía ha superado una crisis, esta no debe adoptar una actitud tranquila y calmada, sino incorporar nuevas medidas. Esto se debe a que existe la posibilidad de nuevos rebrotes o de que surja otra nueva crisis: “Las acciones posteriores a la crisis ayudan a hacer que la organización esté mejor preparada para la próxima crisis y a asegurarse de que los interesados tengan una impresión positiva de los esfuerzos de gestión de crisis de la organización, y asegurarse de que la crisis haya terminado.”

En la fase post-crisis, también dicha etapa post-traumática para Westphalen y Piñuel (1993), se deben analizar los errores que ha tenido la empresa y corregirlos, incorporándolos en el manual de gestión de crisis y evaluando rigurosamente la imagen y la reputación de la compañía. Es por esta razón que el comité de crisis debe asegurarse de que la crisis ha revertido mirando los informes y documentos de los especialistas que han hecho un seguimiento de la situación en cuestión. La evaluación crítica que realiza la organización sobre cómo se ha controlado la crisis desde el punto de vista comunicativo debe ir acompañada de un plan de superación de crisis.

### 3. CRITERIOS METODOLÓGICOS

Este trabajo es el resultado de una investigación teórica cuya finalidad última es contrastar y comprobar qué modelo teórico de gestión comunicativa utilizó la compañía Domino's Pizza para paliar la crisis que sufrió en 2009, cuando dos empleados se grabaron y subieron a Youtube un vídeo en el cual realizaban actos desagradables con la comida.

La metodología que sigue el presente trabajo se desarrolla en dos fases. La primera etapa recolecta información a través del análisis exhaustivo del contenido de libros, manuales, artículos, revistas especializadas en este ámbito y documentos que abordan la comunicación corporativa de crisis, estudiando su gestión y los componentes que la conforman a la hora de contextualizar el marco teórico. La investigación también aborda el caso mediático de Domino's Pizza a través de las noticias, reportajes y artículos subidos a Internet para conocer a fondo el suceso en cuestión.

La segunda fase se centra en estudiar el caso acontecido en la compañía estadounidense especializada en pizzas, cuya crisis afectó a la reputación de la marca. En esta etapa se pretende llevar a cabo un análisis de contenido del vídeo en cuestión, además de entrevistas en profundidad a expertos y profesionales del sector de la comunicación corporativa. Por otra parte, se realizará un grupo de discusión *-focus group-* con jóvenes de entre 21 y 25 años para conocer sus puntos de vista y opiniones respecto a lo sucedido con la compañía. Todo ello para conocer la manera en la que actuó la empresa, saber qué herramientas utilizó para afrontarla y si la estrategia que siguió fue la correcta.

## 4. ESCENARIO DEL CASO DOMINO'S

### 4.1 Modelo de las 4 fases

A partir de los modelos explicados en el apartado 2.3 *Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis* (pág. 31), hemos creado un modelo teórico con los aspectos más importantes que debe tener en cuenta una empresa ante este tipo de situaciones. Todos los mencionados anteriormente tienen en común la relevancia que tiene el ejercicio estratégico de la comunicación en contextos de crisis.

Gran parte de la importancia del presente modelo elaborado recae en las acciones comunicativas que realiza la organización con sus públicos. Debemos dejar claro que la comunicación es el instrumento que permite a las personas producir y emitir mensajes a otros miembros de la sociedad. A partir de esta premisa, nuestro modelo se divide en cuatro fases:

- **Preparación/Prevención:** esta primera etapa es anterior a la crisis y es fundamental para evitar que llegue a estallar una. La empresa debe de prever los posibles escenarios de riesgo ante los cuales se puede encontrar la corporación para saber cómo afrontarlos en el caso de que se produjera una crisis. Además, debe tener claro cuál es su público para llevar a cabo acciones estratégicas que ayuden a paralizar una situación de inestabilidad antes de que explote. Por último, debe realizar un listado de los canales más eficientes por los cuales se van a emitir mensajes oficiales.
- **Actuación:** cuando no se ha podido parar la crisis en la etapa de prevención y finalmente explota, el comité de crisis debe reunirse, identificar qué tipo de crisis se trata y poner en marcha el conjunto de acciones estratégicas acordadas previamente para poder frenarla. En primer lugar, debe identificar el público afectado y comunicarse con él. Los *mass media* realizarán una cobertura pormenorizada del escándalo por lo que la organización debe designar un portavoz que actúe como nexo con los medios de comunicación y coopere con ellos.
- **Actitud:** una vez que estalla, la empresa debe gestionar la crisis con una actitud transparente y honesta. Otro de los componentes que conforman esta fase es la rápida reacción que debe llevar a cabo la compañía. Una lenta actuación puede conllevar a que los públicos tengan una imagen negativa de la organización. Por otro lado, negar lo ocurrido o mantener un silencio constante puede ser perjudicial para la empresa, ya que la reputación a largo plazo se vería afectada. Así lo afirma Carlos Losada (2011, pág.131) en *Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana”* “una respuesta tardía convierte una buena estrategia de comunicación en un ineficaz modo de defensa sin oportunidades.” Por esta razón, debe aceptar el escándalo y colaborar con los medios de comunicación emitiendo mensajes coherentes y sinceros.

- **Recuperación:** en esta última fase, la organización debe restablecer la normalidad. Para ello, la empresa debe conocer los cambios que se han producido en la opinión pública para saber el impacto que ha tenido la crisis en ella y analizar la imagen que tienen sus públicos prioritarios acerca de la compañía. Otro punto importante en esta etapa es la realización de una valoración profunda y crítica que permita extraer enseñanzas, corregir errores y, en consecuencia, mejorar el nivel de preparación de la organización para crisis futuras. Por esta razón, es importante actualizar el manual de gestión de crisis para que situaciones como la ocurrida no vuelvan a suceder.



Fuente: Gráfico de elaboración propia, modelo de las 4 fases.

## 4.2 Contextualización del caso

La cadena estadounidense de comida rápida especializada en pizzas con sede central en Ann Arbor –Michigan- fue fundada por los hermanos Tom y James Monaghan en los años 60 al adquirir una pizzería por 900 dólares. Tal y como expone la compañía en su página web, James le vendió a su hermano Tom su parte del negocio, por aquel entonces llamado DomiNick's Pizza, por un coche. Tiempo después y tras adquirir dos locales más, cambió su nombre al que conocemos hoy en día bajo el nombre de Domino's Pizza. Para lograr su expansión, la empresa estableció un modelo de negocio basado en franquicias, abriendo la primera en East Lansing en 1967. Ya, en 1998 y según explica el diario *Marca*, el dueño de la compañía, Tom Monaghan, se retiró del negocio vendiendo sus acciones al fondo de capital de riesgo Bain Capital.

Según indica un artículo en la página web de *Forbes* a día de hoy la empresa emplea a más de 290.000 personas y está presente en 73 países, llegando a España en 2009 de la mano del Grupo Zena “como máster franquiciado”.

En abril de 2009 la cadena se vio envuelta en una crisis cuando dos empleados de Carolina del Norte, Kristy Hammonds de 31 años y Michael Setzer de 32, subieron a Youtube un vídeo en el llevaban a cabo prácticas antihigiénicas con la comida del local. El fragmento se hizo viral en cuestión de horas y los comentarios negativos no se hicieron esperar. Como bien indica Virginia Piazza en su tesis doctoral (2012, pág. 126), la trabajadora grabó a su compañero mientras él preparaba los pedidos a la vez que se pasaba la comida por sus partes íntimas, estornudaba encima de ella o se ponía queso en la nariz. El vídeo, que fue colgado a Internet, tuvo más de 750.000 reproducciones en las primeras 24 horas y días después superó el millón de visualizaciones. (Virginia Piazza, 2012, pág. 127). La trascendencia y el impacto que ocasionó el vídeo en redes sociales hizo que la compañía Domino's Pizza se viera envuelta en una gran crisis corporativa.

### 4.3 Actores principales involucrados

Durante el desarrollo de la crisis corporativa que hizo tambalear los cimientos de la cadena estadounidense Domino's Pizza, se pueden identificar varios actores principales que se vieron involucrados en ella:

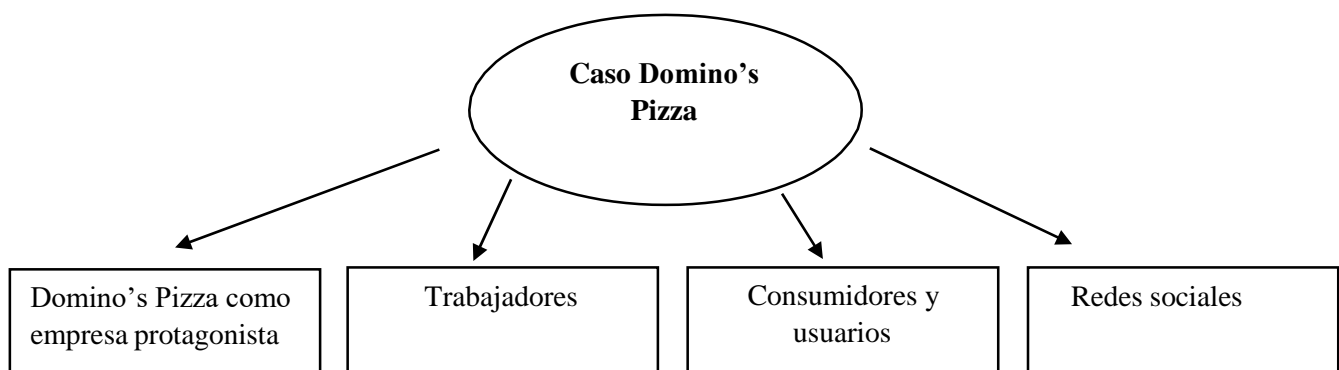


Gráfico de elaboración propia que indica los principales actores involucrados en el caso Domino's Pizza.

#### ➤ Domino's Pizza como empresa protagonista

Como bien se ha establecido en la página 40 dentro del apartado 4.3 *Contextualización del caso*, Domino's Pizza es una cadena de comida rápida especializada en la elaboración de pizzas. Pese a ser una empresa presente en diversos países, se sitúa como protagonista central en nuestro objeto de estudio al ser la compañía afectada por el vídeo subido a la red por dos extrabajadores suyos. Una acción que desencadenó una gran situación de crisis para la empresa. La postura de Domino's Pizza ante dicha situación fue activar los mecanismos que tenía a su alcance para poder frenar la crisis y paliar sus efectos sobre ella. Más adelante veremos cómo actuó la cadena y cuáles fueron los puntos débiles de sus acciones.

#### ➤ Trabajadores

Dentro de este apartado de identificación de actores implicados, debemos destacar la figura de dos extrabajadores de la multinacional debido a que fueron los responsables de



la crisis que sufrió la empresa al subir el vídeo a Internet. Pese a que la organización cuenta con más de 290.000 trabajadores, dos de sus empleados colgaron en Youtube un vídeo realizando prácticas desagradables con la comida. El papel de Kristy Hammonds de 31 años y Michael Setzer de 32 durante la crisis de imagen que impactó de lleno en la compañía en 2009 fue decisivo, debido a que fueron los precursores de esta situación.

### ➤ **Consumidores y ciudadanía en general**

Cabe mencionar que dentro de este apartado también se encuentran los consumidores de la cadena debido a que los dos empleados de la compañía “estaban preparando la comida para entregar mientras se metían tiras de queso en la nariz, violando los estándares del código de salud” (publicado por *The New York Times*, Stephanie Clifford, 2009). Su postura ante la situación acontecida fue exigir respuestas y explicaciones mediante diferentes comentarios en las redes sociales.

Por otro lado, debemos hacer especial mención a la figura de la ciudadanía, ya que la empresa adoptó una serie de medidas para que el público en general viera lo sucedido como un caso aislado, obra de dos empleados irresponsables en el marco de una compañía seria. “Tenemos 125.000 buenos trabajadores, hombres y mujeres distribuidos en todo el país y en 60 países alrededor del mundo” indicó la compañía (José Manuel Burgueño Muñoz, 2018, pág. 189). En el apartado 4.4 se explicaran detalladamente cuáles fueron las acciones que la compañía llevó a cabo para acabar con la situación de crisis.

Dentro de estos actores, debemos destacar el papel que tuvieron los usuarios de Internet que, a través de esta red, plasmaron sus opiniones acerca del suceso. Sus posturas ante el suceso fueron críticas ya que como bien establecía el vicepresidente de la cadena, Tim McIntyre, incluso consumidores fieles a la marca desde hace veinte años se estaban planteando su relación con Domino's (Marketing News, 2009). Debemos hacer referencia a dos usuarios de la web *The Consumerist*, un blog creado para que los consumidores den sus opiniones, ya que ambos utilizaron las pistas que había en el vídeo para encontrar la ubicación de la franquicia y avisaron a la empresa de pizzerías de la existencia del vídeo al no tener la compañía redes sociales en aquel momento (publicado por *The New York Times*, Stephanie Clifford, 2009). Concretamente, Amy Wilson y Jonathan Drake, dos lectores del blog, “se enteraron de la noticia y analizando las imágenes de satélites, aprovecharon las herramientas para hacer una búsqueda a conciencia de imágenes a través de Google y dieron con el establecimiento donde se había rodado el vídeo” (Tesis doctoral de Virginia Piazso, 2012, pág. 128).

### ➤ **Medios de comunicación**

Después de identificar las figuras que estuvieron involucradas en la crisis que padeció Domino's Pizza en 2009, debemos mencionar la postura que adoptaron los medios de comunicación. Como ya se ha aludido a lo largo del trabajo, cuando una crisis estalla, los *mass media* son los encargados de realizar una cobertura pormenorizada de la situación y, en este caso, también se dio. La crisis de la empresa trascendió del *social media* hasta los medios de comunicación tradicionales, quienes informaron del escándalo. Su postura ante cualquier situación crisis es informar a la ciudadanía y construir una opinión pública sobre

lo sucedido, ya que como bien estableció Westphalen (1991, pág. 87) “los medios de comunicación avanzan mucho más deprisa que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocó la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones.”

## 4.4 Características de la crisis acontecida

### ➤ Tipología de crisis

Para analizar y conocer el tipo de modelo de gestión de crisis que empleó la empresa Domino's Pizza durante su crisis en 2009, es importante estudiar cuál fue el tipo de crisis a la que tuvo que hacer frente la compañía y las respectivas fases por las que pasó la corporación.

Volviendo a la información mencionada anteriormente en el subapartado 2.1.2.1 *Tipologías*, vemos como Ferrer (2000, pág. 170-172) establece diferentes categorías para clasificar una crisis.

- Según su previsión: el autor divide este punto en crisis previsibles e imprevisibles. Las primeras son aquellas, que tal y como su nombre indica, se pueden prever gracias a indicadores que anuncian el peligro. Las segundas, en cambio, son difíciles de predecir.

Para la cadena de pizzerías estadounidense, la crisis que padeció en 2009 fue imprevisible ya que no había precedente alguno que augurara cualquier tipo de amenaza. El vídeo subido a Internet fue un acto aislado que la compañía no predijo con antelación.

- Según sus consecuencias: Ferrer destaca las crisis de carácter leve definiéndolas como aquellas situaciones de corta duración que pueden detectarse con suficiente antelación. Paralelamente también distingue las crisis agudas, las cuales producen un gran impacto negativo en la empresa.

En relación a la crisis que afectó directamente a la empresa Domino's Pizza, nos encontramos ante una situación aguda debido a la gravedad del incidente y al gran efecto negativo que tuvo en la organización. El impacto que tuvo tanto en los medios de comunicación, como en las redes sociales o la reacción que suscitó en el público ocasionó una opinión crítica desfavorable.

- Según su forma: En esta última categoría, el autor distingue las crisis entre nacientes, súbitas o sostenidas. Las primeras son aquellas que se pueden prever con la percepción de comentarios desfavorables o a través de la evidencia de hechos negativos aislados que pueden salir a la luz pública en un momento u otro. Además, “existe el problema de minusvalorar sus efectos” (Ferrer, 2000, pág. 171). Paralelamente, Ferrer también divide las crisis súbitas, las cuales son de carácter agudo y se producen de forma repentina y sin previo aviso. Finalmente, el autor destaca las crisis sostenidas, aquellas que se mantienen en el tiempo de semanas hasta años. “Solo una acción minuciosa de identificación de cada uno de los

módulos de la crisis y la aplicación de las correspondientes soluciones a cada caso puede llevar a una disminución global de la crisis (...) un error “sin importancia” puede acarrear una crisis de graves consecuencias, si una empresa no está preparada para establecer comunicaciones con su público en el momento y en la forma adecuados. De lo contrario, las consecuencias pueden suponer graves pérdidas para la compañía” (Ferrer, 2000, pág. 172.).

En el caso que nos concierne, la crisis de Domino’s Pizza fue súbita, ya que el origen de esta situación se dio al subir por parte de los empleados el vídeo en Youtube de forma inesperada y sin previo aviso.

Mientras que Ferrer hace esta clasificación, González Herrero (1998, pág. 55) las distingue entre crisis evitables -aquellas que se pueden controlar gracias a una rápida intervención de la corporación evitando la fase de crisis y post-crisis- y las no evitables. Estas últimas, tal y como indica su nombre, no se puede parar, la organización se limita a contener o minimizar los impactos negativos que se producen en la empresa. Refiriéndonos al caso de Domino’s Pizza, no podemos decantarnos por una de las dos categorías. Si la empresa hubiera proporcionado una formación previa que enseñara a todos los integrantes de una organización la importancia de dar una buena imagen al público, los extrabajadores hubieran sido conscientes de que el vídeo podía repercutir negativamente en la imagen y reputación de la marca. Por otro lado, después de buscar información acerca si la cadena de pizzerías estadounidense tenía un manual de gestión de comunicación de crisis, no hemos encontrado ningún dato explícito que nos hiciera indicar que lo tuviera. Por esta razón, la crisis no hubiera impactado tan fuerte en Domino’s Pizza si la entidad hubiera tenido dicho plan, ya que les habría ayudado a detectar los posibles escenarios de riesgo que acechan a una compañía para saber cómo afrontarlos en caso de que se produjera una. Pese a ello, el porcentaje de padecer una no sería 100% efectivo y cabría la posibilidad de que se originara una crisis.

Paralelamente y analizando la clasificación que realiza Bakker (1997, pág. 28), el autor agrupa las crisis en función de cómo surgen: producto o servicio; fallo o interrupción de un proceso; fallos ocasionados por un empleado y, por último, temas vinculados específicamente a una empresa o industria. Si nos referimos a la naturaleza de las causas de la situación de crisis en 2009, nos encontramos ante un fallo ocasionado por un empleado ya que fueron dos trabajadores de Carolina del Norte que, después de subir un vídeo a Youtube, provocaron una situación de crisis en la compañía. También podríamos llamarla crisis de origen subjetivo (tal y como la denominan Westphalen y Piñuel, 1993, pág. 89) debido a que los hechos fueron provocados por personas relacionadas directamente con la organización, en este caso, trabajadores. Por otro lado, también fue endógena, ya que el punto de partida fue en el seno de la empresa, a través de dos empleados de la organización, y más tarde se propagó hacia el exterior a través de las redes sociales y los medios de comunicación.

### ➤ **Fase de la crisis**

Como ya hemos mencionado en el punto 2.1.2.1 de *Tipologías* (pág.13), una crisis puede clasificarse en tres etapas (Merino y Sánchez, 2020, pág. 140-141):

- **Pre-crisis:** En esta fase, se detectan las primeras señales de vida que auguran una posible situación de crisis.

Refiriéndonos al caso de Domino's Pizza, la crisis que padeció la compañía empezó con la subida del vídeo de ambos extrabajadores a Internet. Era abril de 2009 y Kristy Hammonds y Michael Setzer estaban en su hora de trabajo en un local de Carolina del Norte, cuando de repente decidieron grabarse mientras jugaban con la comida - de forma poco higiénica- y lo colgaron a Youtube. El vídeo automáticamente se hizo viral y alcanzó 750.000 reproducciones en las primeras 24 horas, mientras que días después superó el millón de visualizaciones (Virginia Piazzo, 2012, pág. 127). Este hecho provocó una reacción negativa por parte de los usuarios de Internet quienes plasmaron en las redes sociales su descontento ante ese suceso.

- **Crisis:** Es en esta etapa cuando la organización no ha podido frenar el primer período de la crisis y, en consecuencia, los medios de comunicación han informado de la situación a la ciudadanía, realizando una cobertura detallada de lo qué ocurre para así alimentar a la opinión pública. Es en este momento cuando la imagen y la reputación corporativa corren el peligro de verse perjudicadas.

En el momento que Domino's Pizza se percató de la existencia del vídeo ya era demasiado tarde para frenar la crisis y que los *mass media* no informaran de ella. El episodio subido a Internet se hizo viral en pocos días, alcanzando el millón de visualizaciones, y el escándalo fue recogido por los medios de comunicación. Para contrarrestar la situación, la compañía, que no tenía redes sociales en aquel tiempo, tuvo que crearse con urgencia un perfil de Twitter y Youtube "para poder identificar a la audiencia y así tener un canal de comunicación más a través del cual dar soporte y atender a los comentarios recibidos" (*Crisis de reputación bien gestionada? Los ejemplos de British Airways y Domino's Pizza*, 2019). Esta acción se encuentra dentro de las medidas que la empresa estadounidense tuvo que llevar a cabo para poder frenar la crisis y acabar con ella. En el siguiente apartado 4.5 *Gestión de la situación de crisis* las explicaremos detalladamente.

- **Postcrisis:** Finalmente, en esta última fase, la organización trata de restablecer la normalidad y hacer una valoración profunda de la situación para establecer medidas útiles para posibles futuras crisis.

Después de lo sucedido, Domino's Pizza cambió algunos aspectos corporativos que la compañía no hacía especial hincapié. La empresa se percató de la necesidad de crear cuentas oficiales en las redes sociales antes de que las crisis sucedan, para estar listas y responder rápidamente. Lo que en un principio se convirtió en una reacción con tal de intentar frenar la crisis, el hecho de que se abrieran un nuevo perfil tanto en Twitter como en Youtube, hizo que posteriormente comenzaran a monitorizar las redes sociales para conocer cuáles eran las opiniones de los usuarios acerca de su producto estrella: la pizza. Este hecho les permitió saber que "la gran mayoría de los comentarios sobre sus pizzas eran negativos, la palabra más utilizada para describirlas era "cartón" (José Manuel Burgueño, 2018, pág. 190).

## 4.5 Gestión de la situación de crisis

Una vez estudiadas las características que conforman y componen la crisis del caso Domino's, es el momento de analizar qué acciones desempeñó la compañía para intentar detenerla. Como ya hemos visto a lo largo del trabajo, una buena comunicación de crisis ayuda a la empresa a gestionar una situación de inestabilidad y salir lo más incólume posible.

Pese a que hoy en día la compañía Domino's Pizza cuenta con más de 11.700 tiendas en más de 70 países, según indica un artículo publicado en la página web *Forbes*<sup>10</sup>, su trayectoria se vio envuelta en 2009 en una gran crisis de imagen y de reputación.

Como hemos mencionado en el apartado 4.2 *Contextualización del caso*, dos usuarios del blog *Consumerist.com* hicieron una labor de investigación identificando el local donde se había grabado el vídeo. Rápidamente comunicaron el descubrimiento al vicepresidente de la cadena Tim McIntyre (Virginia Piazso, 2012, pág. 127-128) al no contar la empresa con redes sociales oficiales. A partir de este momento, la organización tuvo que activar todos los mecanismos que tenía a su alcance para frenar la crisis que se había creado.

Una de las acciones que la empresa llevó a cabo fue la de contactar con todas las franquicias de Estados Unidos para identificar y localizar los autores del vídeo, despedirlos y comprobar si nadie había recibido el pedido. Además, la cadena denunció a los dos empleados al departamento de sanidad del Estado por un delito contra la salud pública (Inmaculada Galán Gallego, 2020) y clausuró temporalmente el local para extremar al máximo las medidas de higiene y seguridad alimentaria. Este hecho fue acompañado de un comunicado oficial pidiendo disculpas por los actos cometidos por los extrabajadores de la compañía, donde también daba las gracias a los consumidores por el apoyo recibido. (Marketing News, 2009). Los dos culpables del escándalo pidieron disculpas y Hammonds reconoció por un email en *Consumerist.com* “que todo fue hecho como si de un juego se tratara y que no se dieron cuenta de la gravedad de la situación que había sido generada por sus actos” (Virginia Piazso, 2021, pág.128).

La percepción del público seguía plasmándose a través de las redes sociales con comentarios negativos y ante esta situación, la empresa decidió actuar de manera contundente, “eligiendo el mismo medio por el cual habían sido puestos en evidencia de manera negativa para difundir su respuesta” (Virginia Piazso, 2012, pág. 129). La compañía creó rápidamente una cuenta oficial en Twitter, para responder a las críticas de los usuarios, y también una en Youtube, donde 48 horas después de lo sucedido colgó un vídeo en el que el presidente de la cadena, Patrick Doyle, pedía perdón por la situación creada y garantizaba una mejora de la seguridad y de los procesos de elaboración de la comida. Además, la cadena presentó la acción como un caso aislado obra de dos empleados suyos bajo el marco de una corporación seria “tenemos 125.000 buenos trabajadores, hombres y mujeres distribuidos en todo el país y en 60 países alrededor del

---

<sup>10</sup> Así lo indica un artículo publicado en la revista digital *Forbes*: ORTEGA, A. (2021). *Esta es la historia detrás de la cadena de las pizzerías Domino's*. En *Forbes*. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/92757/esta-es-la-historia-detras-de-la-cadena-de-las-pizzerias-dominos/>

mundo” (José Manuel Burgueño Muñoz, 2018, pág. 189). El vídeo de disculpas alcanzó las 330.000 visitas en tan solo los cinco días siguientes de su publicación, mientras que el vídeo de los dos extrabajadores tuvo más de un millón de visitas. Para poner punto y final a la situación, Domino’s Pizza eliminó el vídeo que circulaba por Internet con el objetivo de detener el incremento de visualizaciones.

Otra de las acciones que la compañía llevó a cabo fue la de identificar el público del vídeo: lectores de la página *The Consumerist* y usuarios de Twitter y Youtube, además de llevar a cabo una campaña de marketing para explicar lo sucedido y promover la fidelidad de los clientes actuales. Asimismo, actualizaron la entrada de la marca en Wikipedia explicando la crisis y cómo la estaban gestionando y (José Manuel Burgueño Muñoz, 2018, pág. 189).

La cadena estadounidense aprendió de los errores y a partir de lo sucedido empezaron a monitorizar las redes sociales para conocer cuál era la opinión del público respecto a los productos que ofrecían, en especial, sus pizzas. De este modo y debido a la crisis online de 2009, la empresa fue consciente de la importancia de tener los mismos canales que sus *stakeholders* a la hora de interactuar de manera directa con ellos y que un escándalo no fuera a más.

Finalmente y en cuanto a la existencia de un manual de comunicación de crisis, desconocemos si realmente Domino’s Pizza poseía uno, debido a que no hemos encontrado ninguna información explícita en todos los documentos y noticias que hemos ido recopilando a lo largo de este trabajo. Por esta razón y destacando la lenta actuación de la organización, deducimos que en el conjunto de acciones que desempeñó la cadena con tal de poner fin a la crisis online no se vio reflejado en el seguimiento de pautas estipuladas que prepararan a Domino’s Pizza para atender una situación de esta dimensión.

## **5. DESARROLLO DEL TRABAJO EMPÍRICO**

### **5.1 Análisis entrevistas enfocadas**

#### **5.1.1 Análisis de contenido entrevista a Estrella Barrio - 09/04/2021**

En un mundo tan hipercomunicado como en el que vivimos, una buena comunicación corporativa puede ayudarnos a la hora de gestionar una crisis. Esta situación de inestabilidad puede ocasionar daños en los activos intangibles de una empresa alterando la imagen y la reputación corporativa. Así lo afirma la licenciada en administración y dirección de empresas y experta en comunicación corporativa, Estrella Barrio:

“(La comunicación corporativa) Por un lado, juega un papel muy importante en el sentido de que una crisis va a tener una repercusión muy fuerte en los activos intangibles y, por otro lado, tiene una función muy relevante porque la comunicación corporativa se encarga de entablar y gestionar la relación de la empresa o institución con los diferentes públicos.”

Pese a la importancia que tiene la comunicación corporativa, Barrio destaca que no todas las empresas son conscientes del valor que esta posee en la gestión de una crisis, sobre todo en aquellas organizaciones pequeñas y medianas, las cuales no la tienen ya sea por falta de recursos o por desconocimiento. Sin embargo, afirma que no es fácil estar preparado para una crisis:

“Las compañías deben dibujar diferentes escenarios pero a la vez se les puede escapar alguno. La organización debe estar lo mejor preparada posible y esto conlleva a tener unas líneas de actuación. Por ello, debe detectar los diferentes contextos que pueden provocar una crisis para plantear posibles soluciones.”

Por ello, la experta en comunicación corporativa afirma que las entidades deben tener un plan de comunicación de crisis que establezca los diferentes contextos de inestabilidad en los que se puede ver envuelta una organización y determine los integrantes que conforman el comité de crisis. Para Barrio, lo más importante es que una compañía sea clara, transparente, honesta, coherente y que asuma el “mea culpa”, ya sea tanto de la organización como la de un trabajador. Por esta razón, aclara que “debemos ser honestos contando siempre la verdad”.

En relación a los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa, afirma que en el caso de Domino’s Pizza, al ser una crisis online, la empresa debía utilizar los mismos canales- o parecidos- a aquellos que provocaron el estallido de la crisis.

“En otras palabras, si esta situación surge en redes, lo lógico es que la empresa lance esos comunicados a través de redes sociales. Esto se debe a que los públicos, aquellos que se han enterado y que tienen una mala percepción de la empresa, están en ese canal.”

Por otro lado, con el paso del tiempo las redes sociales se han convertido en una herramienta vital en cada organización, ya que funcionan como grandes canales de comunicación para las empresas. Estas permiten mantener el contacto de la compañía y con su público. Sin embargo, también son un arma de doble filo, ya que como bien asegura Barrio, funcionan como un altavoz para la ciudadanía:

“Hoy en día el consumidor está más informado y a la vez, si ha tenido una mala experiencia con alguna empresa, lo va a compartir con el resto de internautas. Esto provoca que actualmente las empresas estén más expuestas y, en consecuencia, padezcan más crisis corporativas debido a las redes sociales.”

Cualquier ciudadano puede difundir un escándalo sin la necesidad de pertenecer a un medio de comunicación. Esto conlleva a que las organizaciones sean más susceptibles de padecer una situación de inestabilidad e incertidumbre en sus estructuras.

Al hablar de cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa, Barrio afirma que uno de los principales fallos que las entidades cometen es el no realizar la etapa de prevención, ya que, si la hubiera, la crisis no llegaría a su punto más álgido. Algo que no siempre ocurre debido a que en ocasiones, aunque exista esa fase, hay situaciones que son difíciles de prever. Si la crisis estalla y la organización no ha sido capaz de detenerla, esta nunca debe mentir o tapar el escándalo, ya que en todo momento debe ser transparente y honesta, asegurando que “si es sincera, la reputación a largo plazo no se vería afectada.” El último fallo negativo que destaca es la reacción lenta de una compañía:

“A veces no se dan las respuestas con la rapidez que se debe y no debe ser así, la empresa debe dar la cara lo más rápido posible.”

En cambio, como aspecto positivo, la experta en comunicación corporativa destaca:

“Lo que sí que hicieron bien fue analizar a través de qué redes se había viralizado el vídeo y a partir de allí dar respuesta a través de estos canales. Otro punto positivo en su manejo fue que el máximo ejecutivo de la empresa, en este caso el presidente, dio la cara y reconoció lo sucedido.”

Esta idea se entrelaza con el caso Domino's Pizza, cuya actuación la recuerda con lentitud. Pese a ello, Barrio reitera que la forma en la que la cadena gestionó la crisis fue positiva.

“Pese a que fue lenta su actuación, utilizaron los canales adecuados, ya que detectaron donde estaban aquellos públicos que se habían enterado del escándalo y fueron a aquellos canales. Además, la empresa dio la cara a través del máximo representante y entonaron el “mea culpa” asumiendo sus responsabilidades. Sí que es cierto que derivaron responsabilidades en aquellos dos empleados, diciendo que era una cosa aislada, pero en conjunto, la empresa asumió lo ocurrido dejando claro, eso sí, que fue un caso aislado.”

Si bien es cierto que hoy en día las redes sociales forman parte de nuestra vida, la repercusión que poseen actualmente no es la misma que la de años atrás y el caso Domino's es una muestra de ello, ya que como bien subraya Estrella Barrio “hoy en día todas las empresas monitorean las redes sociales para saber qué dicen de ellas, en el 2009 todavía no se hacía.”



### 5.1.2 Análisis de contenido entrevista a Jordi Cara - 05/04/2021

Jordi Cara es profesor de publicidad en la Universidad Autónoma de Barcelona desde el 2018 y docente también en ESIC Business & Marketing School. Para él, la comunicación corporativa es un activo estratégico de cualquier empresa que minimiza el impacto de una crisis en los valores intangibles a la vez que permite reforzarlos. Pese al papel que juega en una entidad, cada vez son más las compañías que se dan cuenta de la importancia que tiene la comunicación en la gestión de una crisis, aunque esta observación se realiza de manera lenta según apunta Cara:

“Desgraciadamente, en la actualidad, esa toma de consciencia es muy lenta. Si bien es cierto que, después de una crisis, las grandes empresas que jamás habían apostado por la comunicación entienden la necesidad de hacerlo.”

Para conseguir que una empresa esté bien preparada para afrontar una situación de incertidumbre que haga tambalear los cimientos de la organización, Jordi Cara afirma que debe contar con un departamento de comunicación de crisis que se ocupe de tener planes de crisis actualizados y plantee posibles escenarios hipotéticos que puedan ocurrir en un futuro. Señala, sin embargo, que esto no sucede con todas las empresas, en particular con las pymes, que deberán tener una “idea coherente de cómo tendrá que ser su comunicación y que esta esté planificada independientemente de si hay o no una crisis.”

Por otro lado, Cara señala que en el momento en el que estalla una situación de inestabilidad e incertidumbre, la compañía deberá evaluarla y aplicar los planes de comunicación actualizados. Pero, en ocasiones, hay entidades que carecen de una planificación previa, en este caso el docente asegura que:

“Se tendrá que actuar con calma, evaluar la situación y decidir de forma coherente a los valores de la empresa y el diseño de la comunicación de esta. En caso de crisis muy graves y de empresas sin experiencia en las mismas será positivo, si se lo pueden permitir, acudir a una agencia especializada en gestión de crisis.”

Para Cara, los responsables de comunicación de una corporación, deberán usar los mismos canales que utilizan sus *stakeholders*, ya que la empresa “debe adaptarse al interlocutor para ser eficientes.” Un hecho destacable son las redes sociales las cuales permiten que “cualquier información se vitalice de forma mucho más rápida e imprevisible.”

Un aspecto importante que señala Jordi Cara es el error más común a la hora de gestionar una crisis corporativa. Para el docente, este se centra en traicionar la coherencia de la comunicación de la marca, distanciarse de los valores de una empresa y elegir una estrategia errónea como, por ejemplo, mentir pese a que la organización sea culpable del escándalo.

Por último, aunque Cara imparta clases sobre comunicación corporativa en la universidad, no opina cuando le preguntamos acerca del caso Domino's Pizza y su gestión de la comunicación corporativa ya que “si bien conozco el caso por otro trabajo realizado por una alumna, fue hace tanto tiempo que no recuerdo muy bien los detalles de este. Al ser para un trabajo final prefiero no expresar una opinión que no esté 100% fundamentada.”

### 5.1.3 Análisis de contenido entrevista a Magdalena Mut - 13/04/2021

Los incesantes cambios tecnológicos y sociales han obligado a las empresas a cambiar sus estrategias de comunicación. Para Magdalena Mut, profesora de dirección de comunicación en los grados de Publicidad y RRPP y Comunicación Audiovisual desde hace 20 años y miembro del grupo de investigación ENCOM- Vinculació Emocional i Comunicació, la comunicación corporativa en situaciones de crisis es:

“La forma que tiene la organización de tranquilizar con información a los públicos afectados por la situación que se haya suscitado.”

Para Mut, lo más importante ante una situación de crisis es “la rapidez, actuando con agilidad y sin demora”, y por el otro “la sinceridad y transparencia”. Además destaca que las organizaciones cada vez son más conscientes de la importancia que tiene relacionarse comunicativamente con sus *stakeholders* y entender que es lo que esperan ellos de la empresa. Por esta razón, la prevención ante una crisis es de vital importancia:

“La preparación de la gestión crisis debe ser una tarea planificada para cuando llegue la crisis. Por tanto, la empresa debe tener meditados sus riesgos y sus repercusiones a un nivel más conceptual. Luego, a un nivel procedimental, debe tener planificado unos pasos o pautas a seguir.”

Siguiendo esta línea, la investigadora afirma que los responsables de comunicación corporativa deben utilizar aquellos canales marcados por los objetivos establecidos y el público del mensaje. Un aspecto que debemos hacer especial hincapié es el auge de las redes sociales en nuestro día a día, un punto importante ya que como bien establece Magdalena Mut:

“(Las RR.SS han influido) muchísimo, en positivo y en negativo. En positivo porque las posibilidades que nos dan las redes sociales de hablar directamente con el público son infinitas y altamente eficientes. Sin embargo, en negativo porque es ahí donde muchas veces surgen rumores y bulos que manchan la reputación y es muy difícil atajar. Por eso es tan importante tener meditado este riesgo reputacional y tenerlo planificado.”

Sin embargo, la docente apunta que uno de los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa es el no saber a qué valor intangible afecta la crisis y, por otro lado, no tener en cuenta a todos los públicos implicados en una situación de incertidumbre.

Respecto a la crisis de Domino's, Mut recuerda el caso pero no lo domina con exactitud. Pese a ello, apunta que la actuación de la compañía estadounidense fue positiva en parte gracias al vídeo de disculpas del presidente de la cadena.

Si bien es cierto que tal y como señala Alcat (2005, pág. 34) el 95% de las organizaciones son susceptibles a padecer una crisis durante su ciclo de vida, para Magdalena Mut “si una empresa no aprende nada de sus experiencias y de sus errores no es empresa preparada para los retos del futuro.”

### **5.1.4 Análisis de contenido entrevista a María del Rocío Blay–27/04/2021**

En una sociedad tan hiperconectada y globalizada como en la que vivimos, la comunicación es importante para nuestro día a día. M<sup>a</sup> del Rocío Blay Arráez, profesora del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universitat Jaume I desde hace 15 años, afirma que la comunicación corporativa juega un papel vital a la hora de gestionar una crisis:

“Es el catalizador a través del cual se armonizan las actuaciones y los discursos de la organización afectada. Pero si previamente a la crisis no está trabajada la identidad y alineados los públicos internos, con un plan de gestión de comunicación de crisis, difícilmente será una salvación.”

Para la docente, cada vez son más las empresas que son conscientes de la importancia que tiene a la hora de gestionar los intangibles. Sin embargo, “temas como la identidad, la imagen, el propósito y la reputación son más difíciles de encontrar correctamente gestionados en pymes”, ya que estas organizaciones no consideran los valores intangibles como estratégicos y vitales para el desarrollo corporativo. Apunta, además, que “prácticamente ninguna empresa (a excepción de las cotizadas) tiene planes de actuación en comunicación de crisis.”

Con el objetivo de que una empresa esté bien protegida ante cualquier situación de crisis, Blay Arráez asegura que la organización debe hacer planes “sobre casos hipotéticos algunos ya vividos previamente y que se pueden repetir y en otros casos trabajando sobre la incertidumbre de lo que no sabemos qué puede pasar.” Por esta razón, lo más importante ante una situación de inestabilidad es que la compañía sea fuerte y tenga una buena comunicación interna, además de unos equipos correctamente integrados e involucrados en el propósito empresarial.

Para la docente, los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa dependerán del tamaño de la empresa y si esta ha trazado un buen mapa de públicos que establezca por dónde se comunican cada uno de ellos. Blay Arráez apunta además hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación corporativa:

“Las RR.SS tienen un carácter expansivo y esto ayuda a difundir los mensajes rápidamente y a controlar por dónde van las corrientes de opinión para ir mitigando rumores que no ayuden a aclarar la situación.”

Pese a ello, la docente destaca que uno de los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa es el emitir información no contrastada y perder el control sobre lo que está sucediendo. Por eso, una buena manera de afrontar una situación de inestabilidad es:

“Ser capaz de dar una respuesta rápida y solucionar el problema si es posible, si no es posible pues las consecuencias son irremediables, lo que hay es que asumir responsabilidades. La transparencia es fundamental, hay que ser sinceros.”

Respecto a la crisis de Domino's Pizza, M<sup>a</sup> del Rocío Blay Arráez desconoce si la empresa ha sabido aprender de los errores cometidos durante la crisis de 2009, pero hesita:

“Quizá todo se desencadena por una frustración de los empleados internos por el trato recibido por la empresa y la falta de controles de calidad en la elaboración de sus

productos. Obviamente ese fue un punto de inflexión donde se puso en evidencia la fragilidad de las marcas.”

### **5.1.5 Análisis comparativo de entrevistas**

#### **- Papel que juega la comunicación corporativa en una crisis:**

Centrándonos en la primera pregunta realizada a los entrevistados sobre qué papel juega la comunicación corporativa en una crisis, Estrella Barrio apunta que tiene un papel muy importante ya que se encarga de entablar y gestionar las relaciones de la empresa o institución con sus diferentes públicos, además de proteger los activos intangibles que pueden ser dañados en situaciones de incertidumbre. Esta última idea también la remarca Jordi Cara, quien asegura que la comunicación corporativa “minimiza el impacto en los valores intangibles a la vez que permite reforzarlos”. Magdalena Mut sugiere una idea parecida a la de Barrio al matizar que es la manera que tiene la organización de “tranquilizar con información a los públicos afectados por la situación que se haya suscitado”. Para María del Rocío Blay, en cambio, la comunicación corporativa es el motor por el cual se conforman los discursos y las diferentes acciones de la compañía afectada por una situación de crisis.

#### **- ¿Las empresas son conscientes de la importancia que tiene?**

Al preguntarles si las entidades son plenamente conscientes de la relevancia que tiene la comunicación corporativa, Barrio destaca un punto importante: “Aquellas empresas para las cuales la comunicación corporativa es importante, creo que sí que son conscientes de la importancia que tiene en la gestión de una crisis. Ahora bien, en aquellas organizaciones pequeñas o medianas, el tema de la comunicación corporativa lo tiene un poco aparcado porque no son conscientes de la importancia que tiene a la hora de gestionar una situación de crisis, ya sea por desconocimiento o por falta de recursos”. María del Rocío Blay comparte una opinión parecida a la de Estrella Barrio al indicar que las pymes no consideran los valores intangibles como estratégicos para el desarrollo corporativo, ya que “prácticamente ninguna empresa a excepción de las cotizadas tiene planes de actuación en comunicación de crisis”. Sin embargo, afirma al igual que Magdalena Mut y Jordi Cara que cada vez son más las entidades que se dan cuenta de la importancia que tiene comunicarse a la hora de gestionar una situación de crisis, pese a que Cara señala que esta toma de consciencia es muy lenta.

#### **- ¿Cómo se prepara una empresa para afrontar dicha situación?**

Toda empresa puede verse afectada por acontecimientos imprevistos que amenazan su existencia. Por esta razón es importante conocer cómo se prepara a la hora de afrontar una crisis. Para Estrella Barrio las organizaciones deben de “estar lo mejor preparadas posibles a través de unas líneas de actuación” trabajando sobre “diferentes escenarios y contextos que pueden provocar una crisis para plantear posibles soluciones”. Además, también señala que es “importantísimo que las empresas se sienten, piensen en qué podría pasar y establezcan un plan de crisis en el que venga determinado el comité de crisis que indique las personas que se van a reunir en el caso de que estalle una crisis”. Jordi Cara comparte una opinión parecida a la de Barrio al apuntar que “las empresas deben contar

con un departamento de comunicación de crisis que se encargue de tener planes de crisis actualizados” y que “trabaje en escenarios hipotéticos futuros” para prevenir un acontecimiento imprevisto y buscar una solución posible. María del Rocío Blay se une a la idea establecida por Barrio y Cara y asegura que la mejor manera de prepararse es “haciendo planes sobre casos hipotéticos algunos ya vividos previamente y que se pueden repetir y en otros casos trabajando la incertidumbre de lo que no sabemos sobre qué puede pasar”. Por el contrario, Magdalena Mut piensa igual que Barrio al afirmar que la preparación de crisis debe ser una tarea planificada para cuando llegue la crisis, meditando los riesgos y las repercusiones de esta y planificando unas pautas a seguir.

- **¿Qué es lo más importante ante una crisis?**

Barrio lo tiene claro al preguntarle qué es lo más importante que debe hacer una empresa ante una crisis: ser transparente y sincera. “Debemos ser honestos contando siempre la verdad y asumiendo el ‘mea culpa, ya sea tanto de la organización como la del trabajador”. Magdalena Mut opina igual que Barrio al apuntar que lo más importante ante una crisis es actuar con “sinceridad, trabajar con transparencia y con guía de lo ético y correcto para todos los públicos implicados”. Sin embargo, añade un punto importante en este apartado al afirmar que la organización debe proceder con rapidez, agilidad y sin demora. En cambio, Jordi Cara menciona cuando le preguntamos al respecto que en el caso de tener unos planes de comunicación “lo esencial será evaluar de forma correcta la situación y aplicarlos con estrategia.” Pero, si la compañía no hace un trabajo previo “tendrá que actuar con calma, evaluar la situación y decidir de forma coherente los valores de la empresa y el diseño de la comunicación de esta”. Por su parte, María del Rocío Blay, añade que lo vital es “que la organización sea fuerte y tenga una buena comunicación interna y unos equipos bien integrados e involucrados en el propósito empresarial”.

- **¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa?**

Al preguntarles esta cuestión, los entrevistados comparten una idea similar enfatizando en el papel que tiene los públicos de una compañía. Estrella Barrio es la única en hacer hincapié en el caso de la compañía Domino’s Pizza, pero su opinión es extrapolable para el resto de crisis que tienen lugar en otras organizaciones. “Al ser una crisis que tuvo lugar en las redes sociales, la empresa debía utilizar los mismos canales o parecidos a aquellos que habían originado la crisis”, ya que “los públicos, aquellos que se han enterado y que tienen una mala percepción de la organización están en ese canal”. Cara reafirma la idea de Barrio al señalar que “dependerá de los canales que usan los *stakeholders* de forma habitual y el uso que se les da”. Una idea parecida comparten Magdalena Mut y María del Rocío Blay. Mientras que la primera afirma que la entidad debe utilizar “aquellos canales marcados por los objetivos establecidos y el público del mensaje”, Blay apunta que “dependerán del tamaño de la empresa y si esta ha trazado un buen mapa de públicos que establezca por dónde se comunican cada uno de ellos”.

- **¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación corporativa?**

Para Estrella Barrio, las redes sociales se han convertido en un altavoz para la ciudadanía, siendo esta unidireccional de la organización a los públicos. “Hoy en día el consumidor está más informado y a la vez, si ha tenido una mala experiencia con alguna empresa, lo va a compartir con el resto de internautas. Esto provoca que actualmente las empresas estén más expuestas y, en consecuencia, padezcan más crisis corporativas debido a las RR.SS”. Jordi Cara afirma que estas permiten que la información “se vitalice de forma mucho más rápida e imprevisible”, mientras que Mut añade que las redes sociales han influido tanto en negativo como en positivo. “En positivo porque las posibilidades que nos dan las redes sociales de hablar directamente con el público son infinitas y altamente eficientes. Sin embargo, en negativo porque es ahí donde muchas veces surgen rumores y bulos que manchan la reputación y es muy difícil atajar. Por eso es tan importante tener meditado este riesgo reputacional y tenerlo planificado.” Por su parte, María del Rocío Blay señala una idea parecida al resto de expertos al afirmar que ayudan a difundir mensajes de manera rápida, controlando las opiniones que recorren por las redes y, de este modo, ir mitigando los rumores que se originan en ellas.

- **¿Cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa?**

Uno de los fallos más comunes que Barrio destaca es cuando la empresa no lleva a cabo la etapa de prevención, ya que “si la hubiera (la crisis) no llegaría al punto más álgido”. Otro punto negativo que señala es el tratar de encubrir o mentir sobre algún problema que haya ocurrido. “No debe negarlo sino ser transparente diciendo la verdad por encima de todo. Debe aceptar el escándalo y reconocerlo porque si la empresa es sincera, la reputación a largo plazo no se vería afectada”. Además, considera que una reacción lenta por parte de la organización es un factor negativo en cualquier gestión de una situación de crisis. La respuesta de Jordi Cara se asemeja a la de Barrio al asegurar que “los principales errores serían traicionar la coherencia de la comunicación de tu marca, alejarte de tus valores y elegir una estrategia errónea como, por ejemplo, mentir pese a que la organización sea responsable del escándalo.” Magdalena Mut menciona al igual que Cara los activos intangibles al referirse como uno de los errores más comunes cuando una empresa no conoce a que valor está afectando una crisis. Además, añade que otro de los fallos negativos que puede cometer una organización es no tener en cuenta a todos los públicos que se ven implicados en medio de una situación de crisis. Por su parte, María del Rocío Blay sostiene que “dar información no contrastada y perder el control sobre lo que está sucediendo” son dos errores comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa.

- **Caso de Domino’s pizza:**

A la hora de analizar la gestión desempeñada por la cadena norteamericana especializada en pizzas, Estrella Barrio afirma que el manejo fue positivo pese a la tardía reacción: “Pese a que fue lenta su actuación, utilizaron los canales adecuados, ya que detectaron donde estaban aquellos públicos que se habían enterado del escándalo y fueron a aquellos canales. Además, la empresa dio la cara a través del máximo representante y entonaron el “mea culpa” asumiendo sus responsabilidades.” Por su parte, Jordi Cara, Magdalena

Mut y María del Rocío Blay no recuerdan con exactitud los detalles del caso, pese a ello, Mut comparte la misma opinión que Barrio al apuntar que la gestión de la crisis fue positiva “en parte gracias al vídeo de disculpas del presidente de la organización”.

Aunque vagamente recuerdan lo sucedido durante la crisis de Domino’s Pizza en 2009, los cuatro expertos coinciden que una empresa debe dar mucha importancia a las redes sociales, debido a que se han convertido en un canal muy útil por el cual tanto empresas como público pueden tener un contacto mucho más próximo y cercano entre ellos. Por esta razón, para que una organización sepa por donde emitir los comunicados, estas deben detectar aquellos canales por donde interactúan sus *stakeholders* de forma habitual y lanzar por allí sus mensajes. Una empresa debe ser consciente también que a la hora de padecer una crisis, la rapidez, la honestidad y la transparencia deben ser pilares fundamentales por los cuales ha de regirse. De este modo y de manera unánime, los expertos afirman que la comunicación corporativa juega un papel importante en toda situación de crisis, al actuar como activo estratégico a la hora de gestionar una.

Si relacionáramos nuestro trabajo con lo que ha dicho cada uno de los entrevistados, observamos como Domino’s Pizza no tuvo en cuenta el factor tiempo, ya que su reacción fue algo tardía para la gravedad de la situación. En lo que respecta a la preparación de la empresa, la compañía norteamericana no había previsto el hecho de que pudiese originarse una crisis online, en parte, porque en 2009 las redes sociales tenían pocos años de vida y muchas organizaciones no eran conscientes de la importancia que tiempo después iban a tener dentro de ellas. Un hecho que cambiaría la manera en cómo se comunican las empresas con sus públicos, pasando de un canal unidireccional a transformarse en bidireccional, que, como bien apunta Estrella Barrio, se han convertido en un “altavoz para la ciudadanía.”

## 5.2 Análisis de contenido del grupo de discusión

El grupo de discusión se ha llevado a cabo con jóvenes de entre 21-25 años con grado superior o universitario. Como bien indica el informe de epdata<sup>11</sup>, Youtube fue la tercera plataforma más utilizada por los jóvenes españoles de entre 16 y 30 años en 2019. Un hecho que nos permite ver detenidamente si los jóvenes son conocedores del caso y que opinión tienen al respecto ante este tipo de situaciones.

La franquicia Domino’s Pizza tiene más de sesenta años de historia a sus espaldas y su presencia en más de 70 países muestra el dominio que tiene dentro del mundo de restaurantes de comida rápida especializados en Pizzas. Las ofertas que tenía la franquicia hicieron que mucha gente se fijara en ella:

“Hace muchos años que no piso un Domino’s Pizza, pero tiempo atrás, a la hora de comer pizza, era uno de los sitios a los que iba con mis amigos. Recuerdo la oferta de pagar el menú y pedir todas las pizzas que quisieras. Era una pasada.”

---

<sup>11</sup> Los datos hacen referencia al informe de The Social Media Family publicado por epdata.

“Sí, yo también iba por esa oferta, pagabas creo ocho euros y tenías la posibilidad de pedirte todas las pizzas que quisieras, eso sí, te las tenías que acabar porque, si no, no te dejaban volver a pedir.”

#### **a) Crisis Domino's pizza:**

Al preguntarles si tenían conocimiento sobre la crisis que padeció Domino's Pizza, solamente dos jóvenes sabían de lo sucedido gracias a Internet, pero no habían entrado en detalles cuando leyeron acerca del caso.

“Algo vi un día que estaba en Facebook. Un amigo compartió un post y me metí en él, pero no lo leí con detenimiento.”

“Sí. En una asignatura de la carrera tuve que buscar información acerca de grandes crisis que habían tenido lugar en grandes empresas. Leí un artículo por encima. Me quedé atónita al enterarme.”

Igual que sucedió en las redes cuando los usuarios de internet vieron el vídeo que circulaba por Youtube, las muestras de rechazo florecieron en sus rostros al enseñarles el vídeo.

“A mí me parece desagradable. No puedo entender cómo se les ocurre a dos personas llegar a subir algo así a las redes, no solo por como quede la empresa, sino ellos como personas que son.”

“Bueno, aparte de que es perjudicial para el negocio, ya que les exponen a la opinión pública y, esta a veces es dura, lo que me surge al ver el vídeo es dónde está la educación de los esos trabajadores.”

“Lo puedo definir en una palabra: repugnante. Me parece que carecen de ética alguna.”

“Se te quitan las ganas de volver a comer en un establecimiento parecido y mucho menos en Domino's Pizza.”

“La verdad, me da asco. Puedes ser tú el próximo candidato al que le toque comer una pizza así, la cual haya sido toqueteada por el trabajador. Esto da una imagen penosa y lastimosa.”

Cuando se les pregunta acerca de si ahora volverían a consumir en Domino's Pizza, independientemente del establecimiento al que fueran, hay quienes son tajantes y afirman que nunca volverían a comprar una pizza de la marca:

“Obviamente no, eso da muy mala imagen.”

“Yo tampoco.”

“Yo si me planteo comer una pizza y tengo que elegir ahora entre el Telepizza o Domino's, pues cogería el primero.”

Pero también hay quienes consumirían en otros locales de la franquicia debido a que no tiene por qué suceder en los demás:

“No sabría qué contestarte a esta pregunta, seguramente sí, ya que no todos los trabajadores de esa marca son así.”



“Yo en ese local no, pero en cualquier otro sí. Al final, igual que sucede en Domino’s Pizza puede suceder en el Mcdonalds, en el Burger King o en cualquier cadena de estilo similar.”

Manifiestan también que si el vídeo se subió a las redes fue porque la empresa no disponía de control alguno a la hora de vigilar a sus empleados ni tampoco en el momento de su selección para optar al puesto de trabajo:

“Habiéndose traspasado esos límites, se está demostrando que no hay ningún tipo de criterio para seleccionar a los empleados.”

“Igualmente, esta tiene que tener unas pautas porque al ser una franquicia, si hay algo que está mal, perjudica a todos los demás establecimientos.”

#### **b) Caso extrapolado a otras empresas**

Un dato curioso es que al preguntarles si creen que los empleados deben tener prohibido los dispositivos móviles con cámara en los establecimientos de comida, tres de los seis jóvenes que participan en el grupo de discusión creen que no debería hacerse:

“Gracias a esto nos hemos dado cuenta que podríamos estar comiendo alimentos que previamente los empleados han podido jugar con ellos. “

“Todo trabajador debe tener su ética y saber cuándo utilizar el teléfono móvil en el trabajo, pero más allá de eso, también puede que intenten contactarle con él por alguna emergencia. Mientras no pierda el tiempo con él y sepa que no debe hacer según qué cosas, como las del vídeo, por ejemplo, no creo que deba estar prohibido.”

“Yo pienso que no tienen por qué estar prohibidos. Tienes que hacer un uso normal y sensato, preservando las medidas de higiene, sin que estén prohibidos los dispositivos móviles. De hecho, lo podrían haber estado haciendo y no haberlo grabado, por lo que no nos hubiéramos enterado.”

Sin embargo, hay quienes opinan que la empresa sí que debería impedir el uso de los dispositivos móviles en el trabajo:

“En mi opinión sí que debería prohibirse ya que no todos los empleados pueden dejar los asuntos de la vida privada a un lado cuando trabajan, hay quienes no y estos son los que se pasan ‘chateando’ mientras se encuentran en su puesto de trabajo.”

“Los trabajadores deben estar centrados en la elaboración del producto, no del teléfono móvil.”

Por esta razón, señalan que en cualquier organización y, en especial, en Domino’s Pizza, cuando dos trabajadores realizan un vídeo -como el que provocó la crisis de imagen y reputación en la franquicia norteamericana- las empresas deben tomar una serie de medidas para que situaciones parecidas a las de Domino’s no vuelvan a suceder:

“Una mejor selección del personal o un supervisor que de tanto en tanto esté pendientes de ellos.”

“Para mí una de las medidas sería tener un buen control de los empleados.”

“Otra opción podría ser poner cámaras de vigilancia. En el Burger King, por ejemplo, las hay.”

“Yo también las pondría. Simplemente que estén enfocadas en el lugar del trabajo, no a ellos por los pasillos o por los lavabos, sino lo que están haciendo y cómo lo hacen, ya que al fin y al cabo, eso es lo que nos comemos.”

Esta última medida causa controversia entre los jóvenes y abre el debate sobre el uso de las cámaras de vigilancia en los locales:

“Esto puede suponer una vulneración al derecho de la intimidad.”

“Te sientes observado e intimidado, no creo que esa sea la solución.”

“Bueno pero mientras no esté en el vestuario ni en los baños, no tiene porqué vulnerarse.”

“Una cosa es el derecho a la intimidad y la otra es el daño que puedes causar jugando con la comida como los del vídeo. Estoy de acuerdo en que no pueden meter una cámara en los baños y vestuarios de los empleados, pero en un centro de trabajo, sí, ya que a través de las cámaras, pueden detectar un accidente o un incendio. Las cámaras no solamente están enfocadas a los trabajadores, sino también para el trabajo que se desarrolla.”

Por último, unánimemente aseguran que lo sucedido en Domino’s Pizza puede ocurrir en cualquier otro local de comida sin que los consumidores sean conscientes de ello:

“También te digo que estoy segura que pasa más veces de las que nos podemos llegar a imaginar.”

“Al final, puede pasar en cualquier restaurante sea de comida rápida o no.”

“Pues claro que puede suceder. Tenemos por ejemplo el programa del Chicote donde podemos ver cocinas de bares y restaurantes en pésimo estado y, a veces, hasta con cucarachas y ratones.”

“Sí que es verdad que puede ocurrir en cualquier otro restaurante o establecimiento de comida rápida, lo que pasa es que no lo piensas cuando entras en estos sitios. En el caso que hemos visto ahora, hasta que no se me olvide y puede pasar mucho tiempo, si paso por delante de un Domino’s Pizza, lo primero que se me va a venir a la cabeza no es entrar a comerme una pizza, sino el vídeo de ambos trabajadores haciendo esas cosas.”

### 5.3 Resultados del estudio:

Después de analizar el contenido de las entrevistas y del grupo de discusión que hemos realizado, procedemos con el resultado definitivo del estudio.

#### - Contexto:

Como bien hemos establecido a lo largo del trabajo, Domino’s Pizza es una franquicia de pizzerías norteamericana creada por los hermanos Monaghan en 1960. Su éxito estaba relacionado con el reparto a domicilio debido a que en los años sesenta la entrega de pizzas puerta a puerta no estaba tan popularizada como ahora<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Así lo indica un artículo de la revista *Forbes* escrito por Ana Ortega: ORTEGA, A. (2021). *Esta es la historia detrás de la cadena de las pizzerías Domino’s*. En *Forbes*. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/92757/esta-es-la-historia-detras-de-la-cadena-de-las-pizzerias-dominos/>

## - Estallido de la crisis:

En el momento que Domino's Pizza se percató de la situación que estaba aconteciendo en las redes, los usuarios de internet ya habían visto el vídeo y sus comentarios negativos no se habían hecho esperar. Algo parecido ocurría en el grupo de discusión donde los jóvenes que participaron afirmaban rotundamente que eran acciones “asquerosas y desagradables”:

“Se te quitan las ganas de volver a comer en un establecimiento parecido y mucho menos en Domino's Pizza.”

“Lo puedo definir en una palabra: repugnante. Me parece que carecen de ética alguna.”

La organización no tuvo en cuenta el hecho de que podía suceder una crisis online, en parte, debido a que en 2009 las redes sociales llevaban con nosotros pocos años y las empresas no eran conscientes de la importancia que tiempo después iban a tener:

“RR.SS han influido muchísimo, en positivo y en negativo. En positivo porque las posibilidades que nos dan las redes sociales de hablar directamente con el público son infinitas y altamente eficientes. Sin embargo, en negativo porque es ahí donde muchas veces surgen rumores y bulos que manchan la reputación y es muy difícil atajar. Por eso es tan importante tener meditado este riesgo reputacional y tenerlo planificado.”<sup>13</sup>

Una de sus primeras acciones para intentar revertir la crisis fue contactar con las demás franquicias norteamericanas para identificar a los dos trabajadores que habían subido el vídeo a Youtube. Una vez reconocidos, les denunciaron al departamento de sanidad del Estado por un delito contra la salud pública y clausuraron el establecimiento para extremar las medidas de higiene y seguridad alimentaria, además de lanzar un comunicado oficial pidiendo disculpas por lo sucedido.

Las redes sociales continuaban ardiendo por los comentarios negativos de los usuarios y Domino's Pizza se abrió perfiles en aquellos canales por donde su público interactuaba. La cadena de franquicias creó cuentas oficiales en diferentes plataformas, entre ellas Twitter y Youtube, y subió un vídeo a esta última red donde el mismo presidente de la compañía se disculpaba por el escándalo y garantizaba una mejora de la seguridad y de los procesos de elaboración de la comida. Su presencia en estos canales fue una decisión importante ya que les permitió observar y vigilar los comentarios de los usuarios. Así lo señalaba María del Rocío Blay:

“RR.SS tienen un carácter expansivo y esto ayuda a difundir los mensajes rápidamente y a controlar por dónde van las corrientes de opinión para ir mitigando rumores que no ayuden a aclarar la situación”.

La creación de perfiles en las mismas redes por las que sus *stakeholders* difundían los mensajes fue un punto positivo que, como bien indicaba la experta en comunicación empresarial, Estrella Barrio, permitió sofocar el alboroto:

---

<sup>13</sup> Fragmento extraído de la entrevista realizada a María del Rocío Blay Arráez “¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación corporativa?”

“Pese a que fue lenta su actuación, utilizaron los canales adecuados, ya que detectaron donde estaban aquellos públicos que se habían enterado del escándalo y fueron a aquellos canales. Además, la empresa dio la cara a través del máximo representante y entonaron el “mea culpa” asumiendo sus responsabilidades.”

La empresa reconoció el escándalo y finalmente supo cómo ponerle fin. La gestión llevada a cabo por la compañía Domino's fue clara y honesta, aspectos positivos que Barrio señalaba que toda empresa debe realizar ante una situación de crisis:

“Lo más importante es que sea transparente y honesta. Cuando ha habido algún problema que ha generado una crisis, el no ser sinceros es lo que más perjudica a una organización.”

Pese a que la gestión de la crisis fue lenta, como bien apuntaba Magdalena Mut, el manejo global que realizó la cadena fue en su conjunto “positivo”. Esto se debe a que la empresa supo dar una respuesta seria a través de su máximo dirigente y pudo interactuar con su público gracias a la creación de los perfiles en las diferentes plataformas.

Sin embargo, las acciones representadas en el vídeo provocaron que mucha gente se planteara el volver a consumir en uno de los establecimientos de Domino's Pizza:

“Sí que es verdad que puede ocurrir en cualquier otro restaurante o establecimiento de comida rápida, lo que pasa es que no lo piensas cuando entras en estos sitios. En el caso que hemos visto ahora, hasta que no se me olvide y puede pasar mucho tiempo, si paso por delante de un Domino's Pizza, lo primero que se me va a venir a la cabeza no es entrar a comerme una pizza, sino el vídeo de ambos trabajadores haciendo esas cosas.”

Por esta razón, después de sufrir la crisis en 2009, la compañía otorgó a las redes sociales un papel más importante ya que se dieron cuenta que, con ellas, la comunicación ya no era de empresa a público, sino que se convirtió en bidireccional, permitiendo una interacción entre ellos más estrecha y cercana.

## 6. CONCLUSIÓN

El presente trabajo se ha centrado en analizar la gestión comunicativa que llevó a cabo la empresa Domino's Pizza durante la situación de crisis que vivió en 2009. El caso de esta cadena demuestra cómo las redes sociales pueden poner a las organizaciones en medio de contextos de desequilibrio que perturban la estabilidad de cualquier marca.

En la era de la conectividad y de la hipercomunicación es importante que las compañías respondan de forma rápida y contundente cuando atraviesan momentos de crisis. Estas situaciones de inestabilidad pueden afectar a cualquier organización e institución independientemente del sector al que se dediquen. Cuando una empresa se ve afectada por un fenómeno excepcional que desemboca en una crisis, esta debe tener claro que nos encontramos ante un marco legal cada vez más exigente y ante un consumidor más informado por los productos que consume y también más preocupado por la procedencia de ellos.

Hoy en día buscar el vídeo de los dos exempleados por Internet es una tarea ardua y difícil, debido a que la compañía lo eliminó de Youtube. Pese a ello, existen todavía algunos fragmentos recogidos en noticias que son los que nos han permitido observar con detenimiento las prácticas antihigiénicas de ambos exempleados. Un hecho que debemos destacar es que no tuvimos ningún tipo de respuesta por parte de la compañía a la hora de contactar con ellos. De este modo, nuestro trabajo se ha presentado sin conocer de primera mano la postura de Domino's Pizza más allá de lo sabido públicamente a través de los comunicados oficiales o de las noticias que han recorrido por las redes sociales.

Centrándonos en el caso de la cadena norteamericana especializada en pizzas y después de haber analizado la gestión de la comunicación corporativa que desempeñó la compañía para intentar eliminar la crisis de 2009, hemos encontrado algunas deficiencias que llevó a cabo la empresa para atajarla:

Como hemos podido observar a lo largo del trabajo, la situación de crisis en Domino's Pizza estalla en el momento en el que dos trabajadores de la organización suben un vídeo a Internet, concretamente a Youtube, realizando actos desagradables y antihigiénicos con la comida que supuestamente más tarde se iba a entregar. El vídeo alcanzó las 750.000 visualizaciones solamente en las primeras 24 horas, superando el millón de visualizaciones días después. La situación que se creó entorno al caso Domino's era de una crisis de comunicación corporativa generada en las redes sociales. Debemos recordar que este tipo de contextos tal y como afirma Piñuel (1997, pág. 167) responden "a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro 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."

Una cuestión que debemos destacar es la existencia de un plan de comunicación de crisis. Como hemos apuntado en el apartado 4.5 *Gestión de la situación de crisis* (pág. 45),

durante el manejo de la situación acontecida en 2009, no se vieron reflejadas, en el conjunto de las acciones que desempeñó la empresa, el seguimiento de unas pautas concretas y estipuladas a una situación de crisis online. Tampoco hemos encontrado ningún dato explícito a lo largo de la búsqueda de información que constata la existencia de dicho manual. Por esta razón, no podemos confirmar si realmente disponían de un plan de comunicación de crisis. En el caso de haberlo tenido, la compañía debería reformarlo y actualizarlo, ya que no fue útil a la hora de afrontar la situación de 2009. Si por el contrario, Domino's Pizza no contaba con dicho plan, el nivel de preparación ante una crisis era prácticamente inexistente, ya que les hubiera ayudado a saber cómo responder comunicativamente de manera rápida y efectiva ante una crisis originada en las redes sociales, sin alterar ni perjudicar la percepción que tenían sus *stakeholders* respecto a la empresa.

Después de analizar y estudiar el caso de la cadena de pizzas, vemos como las estrategias de comunicación que llevó a cabo la compañía son la de confesión y transparencia de responsabilidades. En un primer momento la empresa reconoció abiertamente el problema que tuvo lugar en uno de sus locales y realizó una limpieza a fondo del establecimiento, además de denunciar a ambos trabajadores al departamento de sanidad del Estado por un delito contra la salud pública. Paralelamente, Domino's declaró que lo ocurrido era un caso aislado obra de dos trabajadores irresponsables. Para reafirmar la idea de que la culpa la tenían los dos empleados, Tim McIntyre, portavoz de la cadena, aseguró que “dos idiotas con una vídeo cámara sin la más mínima idea pueden dañar la reputación de una marca con cincuenta años de experiencia”.

Respecto al modelo de gestión utilizado, después de haber realizado una extensa búsqueda, podemos concluir que la cadena norteamericana especializada en pizzas no siguió ninguna de las pautas tipificadas en los modelos de gestión de comunicación de crisis de los autores mencionados en la página 31 (concretamente en el apartado 2.3 *Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis*). A partir del conocimiento adquirido al analizar las diferentes teorías de cada uno de los autores, hemos podido elaborar una propia llamada el *Modelo de las 4 fases* (pág. 38). En ella, se recogen los aspectos más importantes de cada uno de los diferentes modelos teniendo en cuenta, además, las entrevistas realizadas a los expertos en materia de comunicación corporativa. Su seguimiento, hubiera permitido a Domino's Pizza poder parar la crisis a tiempo y que la imagen de sus públicos no se hubiera alterado tan negativamente. Pese a ello la empresa supo al final asumir el control y parar la crisis a través de la figura del máximo directivo de la organización pese a la lentitud en la respuesta.

La situación de inestabilidad que sufrió la compañía en 2009 tambaleó los cimientos de la empresa al no contemplar las redes sociales en sus estructuras, un hecho normal ya que muchas organizaciones no eran conscientes de la importancia que tenían. Las redes sociales no deben percibirse solamente como un listado de contactos con los que poder relacionarse o un mero medio por el cual entretenerse, sino también como un goteo de actualidad continuado por el cual se alimentan los medios.

La compañía infravaloró la posibilidad de padecer una crisis online y no la detectó a tiempo cuando estalló. Este hecho comportó una lenta y tardía reacción por parte de Domino's Pizza, ya que pese a emitir comunicados oficiales, los usuarios seguían quejándose tras lo sucedido. Ante esto y después de que pasaran 48 horas de la publicación del vídeo, la cadena abrió nuevos canales para interactuar con el público y apostó por la aparición de un alto cargo –concretamente por la del presidente de la marca– para dar una respuesta oficial ante lo sucedido. De esta manera el presidente de la empresa, J. Patrick Doyle, se disculpó por el revuelo causado a través de un vídeo en el mismo canal por el cual se había generado la crisis. Esta actitud sincera y abierta de un alto miembro de la organización fue positiva y permitió a Domino's Pizza hacer frente a la situación.

Otro aspecto clave que realizó la cadena para parar la crisis fue presentarla como un caso aislado dentro de una compañía seria e integrada por miles de personas. Pese a ello y tal como afirma la docente Estrella Barrio, podemos afirmar que la estrategia que siguió la organización fue positiva, ya que incidió en aquellos canales donde la crisis había estallado con el fin de interactuar con el público que se había enterado del escándalo. Sin embargo, la estrategia falló en términos de tiempo, ya que su reacción fue lenta. En este tipo de situaciones, las corporaciones deben estar preparadas para intervenir rápidamente debido a que gran parte del daño ocasionado se podría haber evitado si se hubieran implementado acciones preventivas en sus estructuras.

Como consecuencia de la mala experiencia, la compañía empezó a monitorear las redes sociales para conocer cuál era la opinión de su público acerca de los productos que la empresa ofrecía. Así, pudieron percatarse que muchos de los comentarios sobre sus pizzas eran negativos ya que describían la masa como “cartón”. Por ello, aprovecharon la oportunidad para cambiar y rediseñaron sus pizzas.

La crisis de 2009 supuso un punto de inflexión en la percepción de Domino's Pizza en relación al uso de las redes sociales. Pese a que la reacción de la compañía fue tardía, el balance global fue positivo, debido a que fue el mismo presidente de la empresa quien se sinceró respecto a lo sucedido y pidió disculpas en nombre de la organización. Además, la cadena aprendió de los errores y empezó a monitorear las redes sociales ya que por ahí interactuaba su público.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALCAT, E. (2005). *¿Y ahora qué?* Ediciones Urano: Barcelona.
- BAKKER, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº4, pág. 27-36
- BBC (2017). *Domino's: cómo una empresa cuyo propio jefe decía que hacía pizzas mediocres tiene acciones más rentables que las de Google*. BBC. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38911058>
- BOLZINGER, A. (1982). Le concept clinique de crise. *Bulletin de psychologie*, vol. XXV, nº 355, pág. 475- 480.
- BURGUEÑO, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red: Gestión de crisis de comunicación online*. ProQuest Ebook Central. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, nº 70, pág. 1-10.
- CASTELLS, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Plaza & Janes Editores: Barcelona. Recuperado de: [https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La\\_Galaxia\\_Internet.pdf](https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La_Galaxia_Internet.pdf)
- CLIFFORD, S. (2009). *Video Prank at Domino's Taints Brand*. The New York Times. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html>
- COOMBS, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning Managing, and Responding*. Los Ángeles: SAGE Publications.
- Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. En. *Anuario de Comunicación* 2000, pp. 136.137. ADC Dircom.
- Corominas, J. (1961). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Gredos: Madrid. Recuperado de: <https://desocuparlapieza.files.wordpress.com/2016/02/corominas-joan-breve-diccionario-etimolc3b3gico-de-la-lengua-castellana.pdf>
- Costa, J. (2004). *Dircom on-line*, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Cruz, Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*, (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, pág. 210. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf> (consultado el 16/01/2021).
- CRUZ, SANDOVAL, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*, (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, pág. 210
- Domino's Pizza. *La historia de Domino's Pizza*. Domino's pizza. Recuperado de: <https://www.dominospizzajrz.com.mx/quienes-somos>



ENRIQUE, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. El estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona: Barcelona.

ENRIQUE, A.M. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico. *Comunicación y pluralismo*, nº6.

ENRIQUE, A.M.; MADROÑERO, M.G.; MORALES, F; SOLER, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de Publicacions Bellaterra: Bellaterra.

Enrique, A.M; Madroñero, M.G, Morales, F; Soler, Pere (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona.

FEARN-BANKS, K. (1996). *Crisis Communications: a casebook approach*. Ed. Lawrence Erlbaum associates: NJ, USA.

FERNÁNDEZ, COLLADO, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas, pág. 22.

FERRER, ESTÉVEZ, L. (2017): *La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma* (Trabajo Final de Grado), Universidad Autónoma de Barcelona.

FINK, Stephen; BEAK, Joel & TADDEO, Kenneth. (1971). *Organizational Crisis and Change*. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7.

FITA, J. (2004). *Comunicación de crisis*, en Carlos Losada, (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel, pág. 193-216.

G. LIFONA, Daniel (2020). *Cómo se construyó el mayor imperio de pizzas a domicilio a partir de un Volkswagen Beetle*. Marca.com. Recuperado de: <https://www.marca.com/coches-y-motos/coches/volkswagen/2020/05/04/5eb017e1ca47410a2e8b45c9.html>

GALÁN, GALLEGO, I. (2020). *La marca y otros atributos del producto*. Gestión de Producto y Precio.

GIGLIOTTI, R. y JASON, R. (1991). *Emergency planning for maximum protection*. Butterworth\_Heinemann: Massachussetts.

GRUNING, J y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000: Barcelona, pág. 237.

KERCHOVE, D. de (1999). *La piel de la cultura*. Gedisa: Barcelona

KOSELLECK, R. (2007). *Crítica y Crisis: Un estudio sobre la patogénesis del mundo burgués*. Madrid: Trotta

LAÍN, P. (1970). “La medicina hipocrática”, *Revista de Occidente*, Madrid. Extraído de: <file:///C:/Users/ASUS/AppData/Local/Temp/la-medicina-hipocratica-0.pdf>

- Laporta, A. (2019). *¿Crisis de reputación bien gestionadas? Los ejemplos de British Airways y Domino's Pizza*. Apd. Recuperado de: <https://www.apd.es/crisis-de-reputacion-bien-gestionadas/>
- LARREA, J (2003). *Entre la espada y la pared. Profesionales para un futuro globalizado*. Ed. Eunate: Navarra
- LOSADA DÍAZ, C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.
- LOSADA, J.C (2011). Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana”. *Tripodos*, nº 28, Barcelona.
- LUCAS, MARIN, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- MARÍN, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: Lid Editorial.
- MARKETING NEWS (2009). *Lecciones de la crisis de Domino's Pizza en internet*. En Marketing News. Recuperado de: <https://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1042080028505/lecciones-crisis-dominos-pizza-internet.1.html>
- MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (1988). *Comunicación organizacional*. Trillas: México.
- MERINO, BOBILLO, M. y SÁNCHEZ, VALLE, M. (2020). *Comunicación corporativa: estrategia e innovación*. Síntesis Editorial: Madrid.
- MÍNGUEZ, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *ZER -Revista de Estudios de Comunicación*, nº7, pág. 181-192.
- MORALES, F. (2001). La Comunicación Interna. En Máster DCEI (eds), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000: Barcelona.
- O 'ROURKE, R. J (1997). Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 4, pág. 127-137
- ORTEGA, A. (2021). *Esta es la historia detrás de la cadena de las pizzerías Domino's*. En Forbes. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/92757/esta-es-la-historia-detras-de-la-cadena-de-las-pizzerias-dominos/>
- PIAZZO, Virginia (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. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)
- PIÑUEL, RAIGADA, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis
- RITTER, Michael. (2004). Imagen y reputación, en *Reddircom*, Recuperado de: [www.reddircom.org/textos](http://www.reddircom.org/textos)
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. (1989): *Marketing comunicación*. Madrid: Ciencia 3

- SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- SCHLEMENSON, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós: México, pág. 256
- SCHMERTZ, H. (1986). *El silencio no es rentable*. Planeta: Barcelona.
- SIERRA, AMOEDO, M. (2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa*. Madrid, pág. 8. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15312/TFG001483.pdf?sequ>
- SVAMPA, M.L. (2016). El concepto de crisis en Reinhart Koselleck. Polisemias de una categoría histórica, en *Revista de teoría y filosofía política clásica y moderno*, vol. 7, nº 11, pág. 131-151
- URÁIZ, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral*. Ed. San Martín: Madrid.
- VENTURA, J (2000). *Comunicación Corporativa*. (Manual del curso de especialización en comunicación corporativa on-line no publicado) Barcelona: Facultad Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona
- VILLAFANE, J. (2003). La gestión de la reputación corporativa. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide: Madrid.
- WESTPHALEN M. H. & PIÑUEL, J. L (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

## 8. ANEXOS:

### ANEXO 1: Captura del vídeo de los empleados jugando con la comida:



“Ejemplo de crisis de reputación. El caso de Domino’s Pizza”. Recuperado de:  
[https://www.youtube.com/watch?v=fOFJiJBH9jY&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=fOFJiJBH9jY&feature=emb_logo)

### ANEXO 2: Captura del vídeo del presidente de la compañía Domino’s pizza pidiendo disculpas por lo ocurrido con sus trabajadores:



“Presidente de Domino’s Pizza pide disculpas”. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Oc29380EcAg>

### ANEXO 3: Captura de la noticia del diario digital *20 minutos* informando de lo ocurrido en un local de Domino's Pizza:

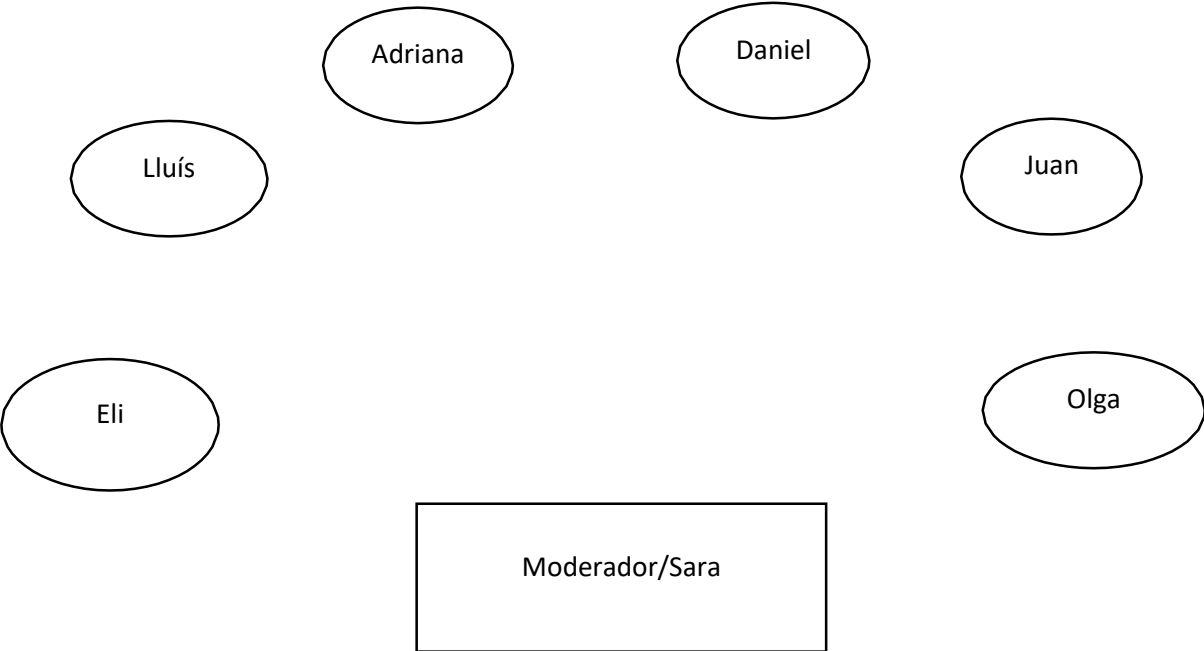


“Detenidos dos empleados de una pizzería por meterse la comida en la nariz” (2009).  
20 minutos. Recuperado de:  
<https://www.20minutos.es/noticia/463546/0/detenidos/empleados/comida/> (consultado el 08/03/2021)

### ANEXO 4: Tabla de participantes y representación gráfica de la posición en el grupo de discusión:

Nombre	EDAD
Daniel	21
Olga:	23
Juan:	23
Elizabeth	25
Lluís	25
Adriana	25

**Representación gráfica de posición:**



## **ANEXO 5: Entrevista Estrella Barrio - 09/04/2021**

### **PREGUNTAS:**

#### **- ¿Cuál es su trayectoria académico- profesional?**

Soy licenciada en administración y dirección de empresas. Más tarde trabajé en departamentos de marketing y en empresas de investigación de mercados hasta que descubrí que aquello que me gustaba más era la parte comunicativa. A partir de ahí hice dos másteres en comunicación corporativa y, posteriormente, el doctorado. Además, soy profesora en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona en el ámbito de la comunicación corporativa desde el 2013.

#### **- ¿Qué papel juega la comunicación corporativa en una situación de crisis?**

Todo. Una crisis puede dañar aquellos valores intangibles que son gestionados desde la comunicación corporativa. Por un lado, juega un papel muy importante en el sentido de que una crisis va a tener una repercusión muy fuerte en los activos intangibles y, por otro lado, tiene una función muy relevante porque la comunicación corporativa se encarga de entablar y gestionar la relación de la empresa o institución con los diferentes públicos. Cuando nos referimos a una situación de crisis, el cómo das respuesta a los distintos públicos que tienes como organización, el cómo te relacionas y el cómo te has relacionado con ellos anteriormente es de vital importancia. Por esta razón, al final, la comunicación corporativa es muy importante durante la crisis y previamente porque si lo has trabajado bien, has generado una confianza, una mejor reputación y una mejor imagen corporativa.

#### **- ¿Las empresas son conscientes de la importancia que tiene?**

Aquellas empresas para las cuales la comunicación corporativa es importante, creo que sí que son conscientes de la importancia que tiene en la gestión de una crisis. Ahora bien, en aquellas organizaciones pequeñas o medianas el tema de la comunicación corporativa lo tienen un poco aparcado porque no son conscientes de la relevancia que tiene a la hora de gestionar una situación de crisis, ya sea por desconocimiento o falta de recursos.

#### **- ¿Cómo se prepara una empresa para afrontar dicha situación?**

Es difícil estar preparado para una crisis. Las compañías deben dibujar diferentes escenarios pero a la vez se les puede escapar alguno. La organización debe estar lo mejor preparada posible y esto conlleva a tener unas líneas de actuación. Por ello, debe detectar los diferentes contextos que pueden provocar una crisis para plantear posibles soluciones. De esto trata un plan de comunicación de crisis. Es importantísimo que las empresas se sienten, piensen en qué podría pasar y establezcan un plan de crisis en el que venga determinado el comité de crisis que indique las personas que se van a reunir en el caso de que estalle una situación de inestabilidad. Si no hay un protocolo a seguir, es más difícil organizarse y, por lo tanto, la respuesta va a ser mucho más tardía y ante una crisis debemos responder de manera rápida. En el comité deben aparecer las personas que se van a reunir, por un lado, el alto órgano ejecutivo de la organización debe de estar ahí y, en segundo lugar, el departamento de comunicación. Luego ya, deben aparecer aquellas

áreas afectadas por la crisis. Cuantas más pautas tengamos es mucho más fácil gestionar una crisis y, por lo tanto, su comunicación.

- **¿Qué es lo más importante ante una crisis?**

Lo más importante es ser transparente y coherente. Cuando ha habido algún problema que ha generado una crisis, el no ser sinceros es lo que más perjudica a una organización. Debemos ser honestos contando siempre la verdad. Si es culpa nuestra tenemos que asumir el “mea culpa”, ya sea tanto de la organización como la de un trabajador.

- **¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa?**

Dependerá de la tipología de la crisis.

- **Extrapolemos esta pregunta a la crisis online que padeció Dominos Pizza**

En el caso de esta compañía, la crisis se dio en las redes sociales, por lo que considero que debe utilizar los mismos canales o parecidos a aquellos que han “originado” la crisis. En otras palabras, si esta situación surge en redes, lo lógico es que la empresa lance esos comunicados a través de redes sociales. Esto se debe a que los públicos, aquellos que se han enterado y que tienen una mala percepción de la empresa, están en ese canal. Esto también varía en función del grado de magnitud de lo sucedido.

- **¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en una crisis corporativa?**

Tienen una gran influencia. Las redes sociales funcionan como altavoz para la ciudadanía. De hecho, ahora mismo las empresas tienen más crisis que antes. Esto se debe porque la comunicación iba de la empresa a sus públicos y no a la inversa. Hoy en día el consumidor está más informado y a la vez, si ha tenido una mala experiencia con alguna empresa, lo va a compartir con el resto de internautas. Esto provoca que actualmente las empresas estén más expuestas y, en consecuencia, padezcan más crisis corporativas debido a las redes sociales.

Por otro lado, cuando una organización padecía una situación de inestabilidad estaban los medios de comunicación para difundir aquel escándalo. Ahora, no solo están los *mass media*, sino que cualquier ciudadano puede difundir lo sucedido, por lo que esta crisis se puede hacer más grande y, además, se difunde de una manera más rápida.

- **¿Cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa?**

El fallo más común es no realizar la etapa de prevención, ya que si la hubiera la empresa no llegaría al punto más álgido de la crisis. También hay veces que aunque haya una fase de prevención, hay situaciones que son difíciles de prever.

Otro de los errores es que la organización tape o mienta sobre algún problema que haya pasado. No debe negar algo que es real, sino que debe ser transparente y honestos, diciendo la verdad por encima de todo. Al final debe la compañía debe aceptar que ha habido un escándalo, pero si es sincera, la reputación a largo plazo no se vería afectada.



Por último, también destacaría como punto negativo el reaccionar de manera lenta. A veces no se dan las respuestas con la rapidez que se debe y no debe ser así, la empresa debe dar la cara lo más rápido posible.

- **En una entrevista a Ricardo Gómez, graduado en periodismo y experto en comunicación corporativa, dijo que la evolución de los activos intangibles de una empresa desde los años 70 hasta hoy en día ha pasado de representar sobre el valor de una empresa del 17 al 85%. ¿Qué importancia tienen en una empresa?**

Pues el 85% también. En las grandes empresas, los intangibles tienen muchísimo valor, en las pequeñas, en cambio en las PYMES o comercios del barrio no. Son los valores tangibles los que más valen ya que los otros, al no trabajarlos, no tienen tanto valor. Debemos entender que lo que vale Apple, realmente, es el 15% de su valor de mercado, todo lo demás es reputación, es imagen, es marca y es identidad.

- **¿Qué deficiencias tuvo la actuación de la franquicia Domino's Pizza durante el manejo para controlar y atajar su crisis de 2009, cuando dos empleados subieron a YouTube un vídeo haciendo cosas desagradables con la comida que supuestamente después se iba a entregar?**

Lo que sí que hicieron bien fue analizar a través de qué redes se había viralizado el vídeo y a partir de allí dar respuesta a través de estos canales. Otro punto positivo en su manejo fue que el máximo ejecutivo de la empresa, en este caso el presidente, dio la cara y reconoció lo sucedido. Como aspecto negativo destacaría la lentitud de la respuesta.

Mirándolo con perspectiva, hoy en día todas las empresas monitorean las redes sociales para saber qué dicen de ellas, en el 2009 todavía no se hacía. Esto hizo que la bola se fuera agrandando. Quizá se podía haber dado respuesta de manera más rápida si se hubieran monitorizado y haber detectado ese vídeo desde un principio.

- **¿Cómo valoras la gestión de la comunicación de crisis que desempeñó la compañía?**

Yo diría que sí fue positiva. Pese a que fue lenta su actuación, utilizaron los canales adecuados, ya que detectaron donde estaban aquellos públicos que se habían enterado del escándalo y fueron a aquellos canales. Además, la empresa dio la cara a través del máximo representante y entonaron el “mea culpa” asumiendo sus responsabilidades. Sí que es cierto que derivaron responsabilidades en aquellos dos empleados, diciendo que era una cosa aislada, pero en conjunto, la empresa asumió lo ocurrido dejando claro, eso sí, que fue un caso aislado.

## **ANEXO 6: Entrevista a Jordi Cara- 05/04/2021**

### **PREGUNTAS:**

- **¿Cuál es su trayectoria académico- profesional?**

Soy profesor de publicidad en la UAB desde 2018. Además colaboro con otras universidades o escuelas de negocio como EAE y ESIC.

A nivel profesional he trabajado como consultor de comunicación, técnico de comunicación, publicidad y marketing en una agencia de comunicación. Responsable de márketing en esa misma agencia y CMO y Dircom en algunas empresas.

- **¿Qué papel juega la comunicación corporativa en una situación de crisis?**

La comunicación, en una situación de crisis, es un activo estratégico de cualquier empresa. Cualquier crisis afecta, de forma directa, a los valores intangibles de la empresa. Especialmente la reputación, la imagen y la notoriedad se verán dañada en mayor o menor medida. Con la comunicación nos aseguramos de intentar minimizar el impacto en esas áreas a la vez que intentamos reforzarlas.

- **¿Las empresas son conscientes de la importancia que tiene?**

Cada vez más las empresas son conscientes de la importancia de la comunicación en la gestión de las crisis. Desgraciadamente, en la actualidad, esa toma de consciencia es muy lenta. Si bien es cierto que, después de una crisis, las empresas grandes que jamás habían apostado por la comunicación entienden la necesidad de hacerlo.

- **¿Cómo se prepara una empresa para afrontar dicha situación?**

Las crisis tienen un componente de incertidumbre que hace que no sean fáciles de anticipar. Lo mejor es trabajar en dos áreas: en primer lugar, y más relacionado con la crisis, tener un departamento de comunicación de crisis que se encargue de tener planes de crisis actualizados y que trabaje en escenarios hipotéticos futuros. Ese punto es bastante complicado en empresas que no son muy grandes. Por ello, será útil que, si eso no se aplica, por lo menos la empresa tenga una idea coherente de cómo tendrá que ser su comunicación y que esta esté planificada independientemente de si hay o no una crisis.

- **¿Qué es lo más importante ante una crisis?**

Dependerá de si hay un trabajo previo en gestión de crisis o no. En caso de tener planes de comunicación lo esencial será evaluar de forma correcta la situación y aplicar con estrategia los planes. En caso de que no haya un trabajo previo también se tendrá que actuar con calma, evaluar la situación y decidir de forma coherente a los valores de la empresa y el diseño de la comunicación de esta. En caso de crisis muy graves y de empresas sin experiencia en las mismas será positivo, si se lo pueden permitir, acudir a una agencia especializada en gestión de crisis.

- **¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa?**

No hay un principal canal de comunicación. Dependerá de los canales que usan los *stakeholders* de forma habitual y el uso que se les da. Tenemos que adaptarnos al interlocutor para ser eficientes.

- **¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación de crisis?**

Las RR.SS permiten que cualquier información se vitalice de forma mucho más rápida e imprevisible. De hecho, han provocado que por ejemplo en publicidad pasemos de hablar de publicidad sólida a publicidad líquida.

- **¿Cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa?**

Los principales errores serían traicionar la coherencia de la comunicación de tu marca. Alejarte de tus valores y elegir una estrategia errónea. Por ejemplo, mentir en caso de tener la culpa.

- **A la hora de afrontar una crisis que impacta de lleno en los valores intangibles de la empresa, ¿qué estrategia debe seguir la compañía para poder ponerle fin?**

Es una pregunta compleja ya que toda crisis es diferente. En casos muy, muy, muy graves se ha llegado a incluso tener que redefinir los valores intangibles y crear una nueva identidad. Dependerá de la crisis, la empresa y el nivel de responsabilidad de la misma.

- **En una entrevista a Ricardo Gómez, graduado en periodismo y experto en comunicación corporativa, dijo que la evolución de los activos intangibles de una empresa desde los años 70 hasta hoy en día ha pasado de representar sobre el valor de una empresa del 17 al 85%. ¿Qué importancia tienen en una empresa?**

No puedo opinar de las palabras de Ricardo Gómez al respecto, ya que no he tenido acceso. Sin embargo, si que es cierto que Joan Costa, tótem de la comunicación en nuestro país, hablaba de que los intangibles tenían un valor del 84% en 2018. Por otro lado, un estudio de J.Kendrick (USA) estimaba que los intangibles han evolucionado de valer un 30% en 1929 a un 70% en 1999 a un 85% en 2008. Ambos son datos con un valor similar al estimado por Ricardo Gómez.

Respecto a lo comentado sobre la importancia en la empresa se podría detallar muchos puntos. Des de una perspectiva económica los valores intangibles afectan al valor de una empresa, es lo que llamamos Fondo de Comercio. Especialmente la Notoriedad de Marca y la imagen de marca son determinantes para la estimación del valor de una compañía.

- **¿Qué deficiencias tuvo la actuación de la franquicia Domino's Pizza durante el manejo para controlar y atajar su crisis de 2009, cuando dos empleados subieron a YouTube un vídeo haciendo cosas desagradables con la comida que supuestamente después se iba a entregar?**

- **¿Crees que la cadena ha sabido aprender de los errores cometidos durante la crisis de 2009 para posibles situaciones parecidas futuras?**

Respecto a estas dos últimas preguntas no puedo opinar con fundamento ya que, si bien conozco el caso por otro trabajo realizado por una alumna, fue hace tanto tiempo que no recuerdo muy bien los detalles de este. Al ser para un trabajo final prefiero no expresar una opinión que no esté 100% fundamentada.

## **ANEXO 7: Entrevista a Magdalena Mut Camacho- 13/04/2021**

### **PREGUNTAS:**

- **¿Cuál es su trayectoria académico- profesional?**

Llevo en la universidad como profesora de Dirección de comunicación en los grados de Publicidad y RRPP y Comunicación Audiovisual desde hace 20 años. Antes trabajé como creativa en una agencia de publicidad y como jefa de prensa en un partido político.

- **¿Qué papel juega la comunicación corporativa en una situación de crisis?**

Importantísima, es la forma que tiene la organización de tranquilizar con información a los públicos afectados por la situación que se haya suscitado. El silencio no es una opción, sería un desastre a nivel reputacional.

- **¿Las empresas son conscientes de la importancia que tiene?**

Yo creo que sí, cada vez más las empresas entienden que deben comunicarse con sus públicos, es más, que deben entender qué es lo que sus *stakeholders* esperan de la empresa. Es una gestión mucho más inteligente que comunicarse para informar.

- **¿Cómo se prepara una empresa para afrontar dicha situación?**

La preparación de la gestión crisis debe ser una tarea planificada para cuando llegue la crisis. Por tanto, la empresa debe tener meditados sus riesgos y sus repercusiones a un nivel más conceptual. Luego, a un nivel procedimental, debe tener planificado unos pasos o pautas a seguir.

- **¿Qué es lo más importante ante una crisis?**

Hay dos cuestiones que las considero vitales, por un lado la rapidez, actuar con agilidad y sin demora; y la otra, la sinceridad, trabajar con transparencia y con la guía de lo ético y correcto para todos los públicos implicados.

- **¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa?**

Eso lo marcará los objetivos marcados, el público del mensaje, la oportunidad, la disponibilidad, el presupuesto... hay muchos factores que influyen en cuál es el canal más adecuado para alcanzar al público con el que nos deseamos relacionar. No obstante, lo más importante es que sea el que consigue el objetivo que nos hemos marcado con la estrategia.

- **¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación de crisis?**

Muchísimo, en positivo y en negativo. En positivo porque las posibilidades que nos dan las redes sociales de hablar directamente con el público son infinitas y altamente eficientes. Sin embargo, en negativo porque es ahí donde muchas veces surgen rumores y bulos que manchan la reputación y es muy difícil atajar. Por eso es tan importante tener meditado este riesgo reputacional y tenerlo planificado.

- **¿Cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa?**

No entender a qué valor intangible está afectando y, por tanto, no saber solucionarlo bien. Y por otro lado, no tener en cuenta a todos los públicos implicados en la crisis.

- **A la hora de afrontar una crisis que impacta de lleno en los valores intangibles de la empresa, ¿qué estrategia debe seguir la compañía para poder ponerle fin?**

En función del valor intangible afectado, eso pondrá foco en un tipo de público más afectado, de ahí también derivaremos que mensaje, con qué tono, con qué canal... la resolución de una crisis, sin olvidarnos del problema que supone, es un reto altamente creativo.

- **En una entrevista a Ricardo Gómez, graduado en periodismo y experto en comunicación corporativa, dijo que la evolución de los activos intangibles de una empresa desde los años 70 hasta hoy en día ha pasado de representar sobre el valor de una empresa del 17 al 85%. ¿Qué importancia tienen en una empresa?**

Así es, la evolución del valor intangible muestra como forma parte del valor de la empresa en un gran porcentaje. Esto es así, otra cuestión es que la empresa entienda este aspecto y le dé la importancia que su gestión requiere. Hablamos de que gestionar los intangibles es estrategia corporativa de alto nivel.

- **¿Qué deficiencias tuvo la actuación de la franquicia Domino's Pizza durante el manejo para controlar y atajar su crisis de 2009, cuando dos empleados subieron a YouTube un vídeo haciendo cosas desagradables con la comida que supuestamente después se iba a entregar?**

Recuerdo el caso, ya hace tiempo y no lo domino con exactitud. Pero creo recordar que la empresa actuó bien e incluso fue su más alto ejecutivo el que dio la cara.

- **¿Crees que la cadena ha sabido aprender de los errores cometidos durante la crisis de 2009 para posibles situaciones parecidas futuras?**

Si una empresa no aprende nada de sus experiencias y de sus errores no es empresa preparada para los retos del futuro. Imagino que ha aprendido.

## **ANEXO 8: Entrevista a María del Rocó Blay Arráez- 27/04/2021**

### **PREGUNTAS:**

- **¿Cuál es su trayectoria académico- profesional?**

He estado trabajando en agencia de publicidad casi 10 años, en la dirección de comunicación de una empresa 5 años y actualmente llevo 15 años en la universidad pero siempre muy ligada al mundo empresarial.

- **¿Qué papel juega la comunicación corporativa en una situación de crisis?**

Es vital, es el catalizador a través del cual se armonizan las actuaciones y los discursos de la organización afectada. Pero si previamente a la crisis no está trabajada la identidad y alineados los públicos internos con un plan de gestión de comunicación de crisis difícilmente será una salvación.

- **¿Las empresas son conscientes de la importancia que tiene?**

La comunicación corporativa sí, cada vez hay más conciencia de la importancia que tiene gestionar los intangibles comunicativos, principalmente popular es la gestión de la marca, temas como la identidad, la imagen, el propósito y la reputación ya son más difíciles de encontrar correctamente gestionados en pymes. Sin embargo, prácticamente ninguna empresa (a excepción de las cotizadas) tiene planes de actuación en comunicación de crisis.

- **¿Cómo se prepara una empresa para afrontar dicha situación?**

Haciendo planes sobre casos hipotéticos algunos ya vividos previamente y que se pueden repetir y en otros casos trabajando sobre la incertidumbre de lo que no sabemos qué puede pasar. Nadie podía prever que tendríamos que gestionar las empresas viviendo una situación de pandemia mundial donde todo lo que teníamos por seguro de un día para otro cambia.

- **¿Qué es lo más importante ante una crisis?**

Que la organización sea fuerte y tenga una buena comunicación interna y unos equipos bien integrados e involucrados en el propósito empresarial.

- **¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación corporativa?**

Depende del tamaño de la empresa, si hay un buen mapa de públicos y los canales a través de los que comunicar con cada uno de ellos, previamente estipulado todo es más fácil. La comunicación interna y personal es la más efectiva para comenzar a gestionar una crisis a partir de ahí el conocer previamente a los periodistas e ‘influencers’ de los medios claves por el sector en el que están también es importante.

- **¿Hasta qué punto han influenciado las redes sociales en la comunicación de crisis?**

Las RR.SS tienen un carácter expansivo y esto ayuda a difundir los mensajes rápidamente y a controlar por dónde van las corrientes de opinión para ir mitigando rumores que no ayuden a aclarar la situación.

- **¿Cuáles son los errores más comunes a la hora de gestionar una crisis corporativa?**

Dar información no contrastada y perder el control sobre lo que está sucediendo.

- **A la hora de afrontar una crisis que impacta de lleno en los valores intangibles de la empresa, ¿qué estrategia debe seguir la compañía para poder ponerle fin?**

Ser capaz de dar una respuesta rápida y solucionar el problema si es posible, si no es posible pues las consecuencias son irremediables, lo que hay es que asumir responsabilidades. La transparencia es fundamental, hay que ser sinceros.

- **En una entrevista a Ricardo Gómez, graduado en periodismo y experto en comunicación corporativa, dijo que la evolución de los activos intangibles de una empresa desde los años 70 hasta hoy en día ha pasado de representar sobre el valor de una empresa del 17 al 85%. ¿Qué importancia tienen en una empresa?**

Cada vez tienen más valor, esto es indudable pero el hecho de que no se pueda cuantificar dificulta que empresas pymes todavía no los consideren estratégicos y vitales para el desarrollo de su organización. Las grandes empresas cada vez lo tienen más claro y lo incluyen en su cuenta de resultados lo que facilitará que poco a poco vaya calando a otras empresas más pequeñas.

- **¿Qué deficiencias tuvo la actuación de la franquicia Domino's Pizza durante el manejo para controlar y atajar su crisis de 2009, cuando dos empleados subieron a YouTube un vídeo haciendo cosas desagradables con la comida que supuestamente después se iba a entregar?**

Quizá todo se desencadena por una frustración de los empleados internos por el trato recibido por la empresa y la falta de controles de calidad en la elaboración de sus productos. Obviamente ese fue un punto de inflexión donde se puso en evidencia la fragilidad de las marcas.

- **¿Crees que la cadena ha sabido aprender de los errores cometidos durante la crisis de 2009 para posibles situaciones parecidas futuras?**

Lo desconozco.



## **ANEXO 9: Preguntas grupo de discusión – 20/05/2021**

- **¿Pasáis mucho tiempo con vuestro dispositivo móvil?**

- Eli: Sí, unas cinco horas y media aproximadamente.
- Adriana: Yo sí, más o menos unas cuatro horas.
- Daniel: Yo estoy como Adriana, una media de uso que según me indica mi móvil es de cuatro horas al día.
- Olga: No mucho, trabajo y cuando tengo tiempo libre me gusta leer o ir a pasear.
- Juan: Trabajo con ordenadores y cuando llego a casa me gusta descansar la vista y relajarme, dudo mucho que pase más de 3 horas al día conectado al móvil.
- Lluís: Relativamente

- **¿Qué es para ti ‘relativamente’?**

- Lluís: Comparado con los que han dicho que sí, no paso mucho tiempo con mi móvil. Al día mi media es de una hora u hora y media, sin contar cuando estoy en el trabajo que también debo estar pendiente de él.

- **¿Utilizáis la plataforma Youtube?**

- Eli: Sí.
- Adriana: Sí.
- Lluís: Claro.
- Daniel: Sí, años atrás seguía a muchos canales y me pasaba algunas tardes viéndolos.
- Olga: Por supuesto.
- Juan: Sí, en ocasiones, sí.

- **¿Conocéis la crisis que padeció Domino's Pizza en 2009, cuando dos trabajadores suyos subieron un vídeo a Youtube realizando actos desagradables con la comida?**

- Eli: Yo no tenía ni idea de eso.
- Daniel: Algo vi un día que estaba por Facebook. Un amigo compartió un post y me metí en él, pero no lo leí con detenimiento.
- Adriana: Sí. En una asignatura de la carrera tuve que buscar información acerca de grandes crisis que había tenido lugar en grandes empresas. Leí un artículo por encima. Me quedé atónita al enterarme.
- Lluís: Yo tampoco sabía nada.
- Olga: No.
- Juan: No sabía nada de ello.

(Les enseñé los fragmentos del vídeo recogidos en noticias que aún circulan por Internet)

- **¿Qué opináis sobre lo sucedido en el caso de Domino's?**

- Eli: Me parece asqueroso, pero también te digo que vete tú a saber lo que no sabemos.
- Daniel: A mí me parece desagradable. No puedo entender cómo se les ocurre a dos personas llegar a subir algo así a las redes, no solo por como quede la empresa, sino ellos como personas que son.
- Lluís: Bueno, aparte de que es perjudicial para el negocio, ya que les exponen a la opinión pública y, esta, a veces, es dura. Lo que me surge al ver el vídeo es dónde está la educación de los esos trabajadores.
- Olga: Se te quitan las ganas de volver a comer en un establecimiento parecido y mucho menos en Domino's Pizza.
- Adriana: Lo puedo definir en una palabra: repugnante. Me parece que carecen de ética alguna.
- Juan: La verdad, me da asco. Puedes ser tú el próximo candidato al que le toque comer una pizza así, la cual haya sido toqueteada por el trabajador. Esto da una imagen penosa y lastimosa.

- **¿Sois o habéis sido consumidores de la marca?**

- Lluís: Sí, en alguna ocasión he ido con mis amigos.
- Eli: Yo sí, claro.
- Juan: No.
- Daniel: Hace muchos años que no piso un Domino's Pizza, pero tiempo atrás, a la hora de comer pizza, era uno de los sitios al que iba con mis amigos. Recuerdo la oferta de pagar el menú y pedir todas las pizzas que quisieras. Era una pasada.
- Lluís: Sí, yo también iba por esa oferta, pagabas creo ocho euros y tenías la posibilidad de pedirte todas las pizzas que quisieras, eso sí, te las tenías que acabar porque si no, no te dejaban volver a pedir.
- Olga: Fui una vez solamente.
- Adriana: No he ido, pero conozco la empresa.

- **¿Si os enteraseis ahora de lo sucedido, consumiríais en uno de los establecimientos de la franquicia? ¿En el caso de no haber ido nunca, ahora lo haríais sabiendo lo que ocurrió?**

- Adriana: No sabría qué contestarte a esta pregunta, seguramente sí, ya que no todos los trabajadores de esa marca son así.
- Eli: Obviamente no, eso da muy mala imagen.
- Daniel: Yo tampoco.
- Lluís: Yo en ese local no, pero en cualquier otro sí. Al final, igual que sucede en Domino's Pizza puede suceder en el Mcdonalds, en el Burger King o en cualquier cadena de estilo similar.
- Juan: No, yo no, porque nadie me garantiza que sigan unos procesos higiénicos.

- Olga: No, viendo lo ocurrido no volvería. Sé que a lo mejor es una pena porque los demás trabajadores de la franquicia serán limpios, pero ya nada más entrar en cualquier establecimiento pensaría en el vídeo y se me quitarían las ganas de consumir allí.
- **En este caso, despidieron a los dos trabajadores, por lo que, en teoría, ya no tendría por qué volver a suceder.**
  - Eli: Habiéndose traspasado esos límites, se está demostrando que no hay ningún tipo de criterio para seleccionar a los empleados.
  - Lluís: Exacto, no hay control alguno.
  - Adriana: Igualmente, esta tiene que tener unas pautas porque al ser una franquicia, si hay algo que está mal, perjudica a todos los demás establecimientos.
  - Lluís: Está claro, pero supongo que cuando van los revisores, lo hacen bien.
  - Daniel: Yo si me planteo comer una pizza y tengo que elegir ahora entre el Telepizza o Domino's, pues cogería el primero.
  - Olga: Ya, pero se te queda grabado en la cabeza y ya no ves a la empresa igual. Si tuviera que elegir, no entraría allí.
  - Juan: No tendría por qué volver a suceder, pero hasta que no lo ves, no te encuentras en la situación. En realidad, estoy seguro que nos hemos llegado a comer cada cosa que si lo hubiéramos sabido, nos quedaríamos atónitos.
- **Dejando a un lado la marca Domino's, ¿creéis que los trabajadores deberían tener prohibidos los dispositivos móviles con cámara en los establecimientos de comida?**
  - Eli: No. Gracias a esto nos hemos dado cuenta que podríamos estar comiendo alimentos que previamente los empleados han podido jugar con ellos.
  - Adriana: No, todo trabajador debe tener su ética y saber cuándo utilizar el teléfono móvil en el trabajo, pero más allá de eso, también puede que intenten contactarle con él por alguna emergencia. Mientras no pierda el tiempo con él y sepa que no debe hacer según qué cosas, como las del vídeo, por ejemplo, no creo que deba estar prohibido.
  - Daniel: En mi opinión sí que debería prohibirse ya que no todos los empleados pueden dejar los asuntos de la vida privada a un lado cuando trabajan, hay quienes no y estos son los que se pasan 'chateando' mientras se encuentran en su puesto de trabajo.
  - Juan: Yo creo que sí. Los trabajadores deben estar centrados en la elaboración del producto, no del teléfono móvil.
  - Olga: Yo pienso que no tienen por qué estar prohibidos. Tienes que hacer un uso normal y sensato, preservando las medidas de higiene, sin que estén prohibidos los dispositivos móviles. De hecho, lo podrían haber estado haciendo y no haberlo grabado, por lo que no nos hubiéramos enterado.

- **¿Qué medidas debería tomar la empresa cuando les ocurre lo sucedido en el vídeo?**

- Adriana: Una mejor selección del personal o un supervisor que de tanto en tanto esté pendientes de ellos.
- Lluís: Eso te obliga a tener un manager las 24 horas del día.
- Daniel: Para mí una de las medidas sería tener un buen control de los empleados.
- Lluís: Otra opción podría ser poner cámaras de vigilancia. En el Burguer King, por ejemplo, las hay.
- Juan: Exacto, sobre todo cámaras de vigilancia y llevar a cabo un filtro minucioso a la hora de seleccionar a los empleados.
- Eli: Pero esto puede suponer una vulneración al derecho de la intimidad.
- Adriana: Te sientes observado e intimidado, no creo que esa sea la solución.
- Juan: Una cosa es el derecho a la intimidad y la otra es el daño que puedes causar jugando con la comida como los del vídeo. Estoy de acuerdo en que no pueden meter una cámara en los baños y vestuarios de los empleados, pero en un centro de trabajo, sí, ya que a través de las cámaras, pueden detectar un accidente o un incendio. Las cámaras no solamente están enfocadas a los trabajadores, sino también para el trabajo que se desarrolla.
- Olga: Yo también las pondría. Simplemente que estén enfocadas en el lugar del trabajo, no a ellos por los pasillos o por los lavabos, sino lo qué están haciendo y cómo lo hacen, ya que al fin y al cabo, eso es lo que nos comemos.
- Adriana: Al final, lo que ha pasado en Domino's Pizza puede suceder siempre, pero ocurrirá menos si está mejor y más controlado.
- Lluís: Eso está claro. En mi trabajo se realizan cacheos aleatorios a los empleados de vez en cuando para ver si alguien se lleva algo. Y ¿por qué se siguen haciendo? Porque cuando los hacen siempre encuentran a gente que se lleva cosas sin consultar.
- Adriana: En mi anterior empresa había un trabajador que llevaba muchos años en su puesto y tenía acceso a gasolina. Cogía bidones, los rellenaba y se los llevaba a casa para su coche. Al final, los de seguridad le pillaron y le echaron, quitándole de su sueldo lo que se había gastado en gasolina.

- **¿Lo sucedido en Domino's Pizza os hace replantearos la posibilidad que también puede ocurrir lo mismo en otros locales de comida sin que lo podamos saber?**

- Juan: Estoy totalmente seguro.
- Adriana: Sí. Al final, puede pasar en cualquier restaurante sea de comida rápida o no.
- Lluís: Y no solo en restaurantes, también te puede pasar en otros lugares. Igual vas a comprarte ropa al Zara y el de antes ha orinado en los pantalones.
- Eli: Ha ocurrido, trabajé en Inditex y lo he visto.

- Daniel: Pues claro que puede suceder. Tenemos por ejemplo el programa del Chicote donde podemos ver cocinas de bares y restaurantes en pésimo estado y, a veces, hasta con cucarachas y ratones.
- Adriana: También te digo que estoy segura que pasa más veces de las que nos podemos llegar a imaginar.
- Daniel: Y tanto.
- Lluís: Y tanto.
- Olga: Sí que es verdad que puede ocurrir en cualquier otro restaurante o establecimiento de comida rápida, lo que pasa es que no lo piensas cuando entras en estos sitios. En el caso que hemos visto ahora, hasta que no se me olvide y puede pasar mucho tiempo, si paso por delante de un Domino's Pizza, lo primero que se me va a venir a la cabeza no es entrar a comerme una pizza, sino el vídeo de ambos trabajadores haciendo esas cosas.