

» Crisis de reputación y contagio en red

Madrid » 04 » 2016

Cuando una empresa se ve afectada por una grave crisis de reputación la viabilidad del negocio se tambalea de forma dramática. La legitimidad para operar en el mercado se ve claramente cuestionada y los diferentes stakeholders la abandonan. Si los clientes pierden la confianza y dejan de adquirir sus servicios o productos, el final de la empresa está cantado. En este artículo vamos a intentar ofrecer pautas destinadas a recuperar la confianza a través de la modificación de las percepciones en red, a un coste asumible para la compañía afectada.

La transmisión de información, igual que la llama en un incendio o el virus en un organismo, se transmite en función de unas reglas dadas. La difusión de la información entre dos personas requiere que ambas compartan el mismo canal y el mismo código. De forma natural, y sin la intervención de la tecnología, somos capaces de influir a personas que están hasta a 3 grados de distancia de nosotros. Nuestros contactos más estrechos se reducen a una media de cuatro grados. Esa es nuestra red de conversación nuclear. Nosotros tenemos capacidad de influir a esa red y ella a nosotros. El sociólogo Peter Madsen la denomina Red de Conversación Nuclear.

Milgram efectuó un experimento en Nueva York en 1968. Analizó a 1.424 viandantes. Puso a una persona desde la calle a mirar a otra situada en una ventana de un sexto piso. Con tan sólo una persona observando desde la vía pública, 4 % de los viandantes se detenía. Si el grupo que se paraba a mirar estaba compuesto por 15 personas se detenía el 40 % de los peatones.

De hecho, la mirada de una sola persona modificó la del 48 % de los viandantes. La de 15 personas modificó la del 86 %. Curiosamente el grupo de 5 personas influyó casi tanto como el grupo de 15.



La primera conclusión es que posiblemente no necesitemos un grupo muy numeroso hablando de lo mismo en una red determinada para lograr que el resto de la red se detenga a observar de qué se está hablando.

Ya sabemos que Milgram habla de 6 grados de separación entre todas las personas del mundo. Sin embargo, sólo tenemos capacidad para influir hasta 3 grados de separación, lo cual tampoco está nada mal. Podríamos llegar a la mitad de la población mundial, si bien es cierto que cuando vamos alejándonos en grados se reduce sensiblemente nuestra influencia, como señalan Nicholas A. Christakis y James H. Fowler en su libro Conectados.

Eso explica el boca oreja en una comunidad. La fidelidad de la información va decreciendo en función de la transmisión. Se conoce como Explicación de la Trascendencia Intrínseca, según Christakis y H. Fowler.

La red misma contribuye a que los vínculos que quedan más allá de los 3 grados sean inalcanzables. No influimos ni recibimos influencia del que está a más de 4 grados. Es lo que los mismos autores denominan como de la Inestabilidad de la Red. De hecho, en nuestro pasado de homínidos nadie estaba a 4 grados de distancia de nosotros.

Visto lo visto, la verdad es que somos muy contagiosos. Así, estamos conectados a 400 personas por dos grados de separación y a 8.000 por tres grados. Calcula. $20 \times 20 \times 20$.

En este escenario, podemos vernos profundamente influidos por hechos que no hemos visto con nuestros propios ojos, o por testimonios de personas que no conocemos.

LAS EMOCIONES SE TRANSMITEN

Siguiendo los experimentos de A. Christakis y James H. Fowler, llegamos a conocer cómo se transmiten las emociones en una red. De hecho, la felicidad y la soledad se transmiten de la misma forma. Un individuo tiene un 15 % más de posibilidades de ser feliz si está conectado con otra persona feliz. Un 10 % a 2 grados de distancia, un 6 % a 3 grados, y un 0 % a 4 grados. La clave del bienestar emocional es pues tener más amigos felices. Si además nuestros amigos están conectados a más amigos felices, poseen más posibilidades de ser felices.

Así, la felicidad de un amigo a menos de 1.500 metros de distancia incrementa nuestra felicidad un 25 %. A más distancia no produce ningún efecto.

La soledad se comporta de la misma manera. A un grado de separación tienes un 52 % de posibilidades de sentirte sólo. A 2 grados un 15 %. A 4 grados el efecto, de nuevo, desaparece.

Así, cuantas más rutas te conecten a otras personas de la red más expuesto estarás a lo que fluye por la red. Luego los mensajes son más eficaces si inciden de forma fundamental en aquellas personas que poseen más conexión y transmisibilidad. No obstante, a distinta red, distinta receta. Habría que tener en cuenta la estructura de la red, la estructura de los vínculos en su interior y que la estructura global de la red es cambiante.

RESOLVIENDO UNA CRISIS DE REPUTACIÓN

Supongamos que una empresa ha sufrido una crisis de reputación importante por haber defraudado las expectativas de sus clientes (casos de corrupción, incumplimiento de normas, engaño en el producto que se entrega). La recuperación de la confianza sólo puede provenir de la reconstrucción de los valores éticos y la transmisión de información transparente. Sin embargo, la solución coste/beneficio más rentable no pasa por una campaña de información masiva que pretenda llegar al 95 % de su target. Es más rentable crear las condiciones para que el incendio informativo del racional de la compañía viralice. El fuego no se propaga con facilidad sólo porque haya una chispa. Necesitamos combustible fino muerto, baja humedad relativa, aire (cuanto más mejor) y la proximidad a combustible que esté en condiciones óptimas para arder.

Las redes se podrían manipular en términos de modelos de conexiones (como nos enlazamos) o del proceso de contagio. Debemos analizar los vínculos de red y localizar a los individuos más influyentes. Si conocemos los vínculos de las personas seremos capaces de elaborar actuaciones para dirigirnos a grupos de personas inter-conectadas.

Pero que la información viralice no sólo depende de que haya influencers, sino de que haya personas influenciables. Deben darse, como decimos, las condiciones para que el incendio se propague con facilidad. Es más eficaz y económico localizar a los nodos centrales de la red. Se puede lograr el mismo resultado actuando sobre el 30 % de las personas identificadas. Así, la relación coste/eficacia de las intervenciones de red es mucho mayor. No olvidemos que sin la intervención de la tecnología (internet) cada una de esas personas ya puede, por sí misma, influir a otras 3. Es lo que se denomina la **propagación hiperdiádica**.

Igual que las redes sociales son capaces en situaciones de emergencia o de crisis económica de difundir el miedo a velocidad de vértigo, pueden contribuir de forma decidida a variar percepciones. Unamos a esto que los conectores que se encuentran en el centro de la red, no sólo poseen lazos fuertes a pocos grados de distancia, sino muchos más lazos débiles que el resto de los nodos. Trasiegan con esa información de manera constante con el fin de obtener claros beneficios sociales que otros no pueden lograr.

Ya en 1940, estudios de Lazarsfeld y Berelson sobre la propagación social de los comportamientos políticos revelaban que los medios de comunicación no llegan directamente a las masas. Existen líderes de opinión que acostumbran a actuar como intermediarios. Los medios de comunicación parecen funcionar haciendo llegar su información a quienes ocupan un lugar central en las redes

“Si la marca quiere recuperar reputación debe ir directamente a difundir su racional a través de los nodos centrales que operan en la comunidad objetivo”

sociales. Eso en 1940, imaginemos ahora, en la era de las redes sociales digitales, el papel que pueden ocupar los nodos centrales de información cargados con miles de conexiones débiles de contactos que buscan datos más allá de sus conexiones de tercer grado.

La manera en que estos nodos centrales intercambian la información es denominada por A.Christakis y James H.Fowler como **Regla de la reciprocidad directa**. Si tienes varias oportunidades de cooperar con una persona en el futuro, una de las maneras de conseguir que esa persona te ayude, es comprometerse a cooperar con ella más adelante. Es lo que denominan la estrategia cooperativa del ojo por ojo. Una persona coopera con otra y a partir de ahí reproduce el comportamiento.

En definitiva, y como hemos visto, si la marca quiere recuperar reputación debe ir directamente a difundir su racional a través de los nodos centrales que operan en la comunidad objetivo. El coste/beneficio de la operación frente a una campaña masiva de información es claro. Todo esto es más fácil, si antes de la llegada de la crisis, la marca hubiera forjado una alianza previa con esos nodos centrales de la red. De no ser así, deberá emplearse a fondo para identificarlos y buscar en qué términos, y a cambio de qué beneficios, puede lograr que esos influencers le ayuden a trasladar su mensaje.

Pero es que además el beneficio de trabajo con los nodos centrales de la comunidad objetivo es doble. Precisamente por su centralidad, esos nodos poseen mayor transitabilidad. Es decir, más conexiones con otros nodos. Eso supone mayores posibilidades de que, a través de ellos, se difundan los rumores. La identificación temprana de los nodos, y la política de alianzas, es esencial para neutralizar su propagación.

No cabe duda que internet ha contribuido a una enorme posibilidad de conexiones, aunque éstas sean más débiles, y por lo tanto a obtener mucha más información que antes. También ha incrementado el tamaño de las comunidades y la escala a la que podemos compartir información. Ese escenario, en situaciones de crisis, incrementa el riesgo para las marcas de tener enfrente grupos enfrentados a sus intereses pero, al tiempo, también puede servir para forjar grupos mayores que conformen un escudo protector.

Una marca mal conectada con las comunidades se enfrenta a una enorme brecha digital que le sitúa en una situación de gran debilidad. Es preciso que las empresas incrementen sus interconexiones en red, especialmente con los nodos centrales. La gran desigualdad hoy en día se produce por el número de conexiones que poseemos. A mayor número de conexiones mayor posibilidad de que éstas se incrementen y mayor facilidad de alcanzar todo tipo de beneficios.

Las conexiones son más relevantes que el lugar donde nacimos o nos criamos o la cantidad de dinero que tenemos en el banco. Si pierdes las conexiones en medio de una crisis estás muerto. Mantenerlas vivas, recuperar la confianza y la credibilidad, pasa por la transparencia, la ética y los valores, pero no pretendas decirselo a todos al tiempo. Se inteligente y activa los nodos centrales de la red.



Luis Serrano es director del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA España. Licenciado en Periodismo, es un experto reconocido en comunicación en emergencias y catástrofes y en la gestión de crisis en redes sociales. Jefe de Prensa del Centro de Emergencias 112 de la Comunidad de Madrid, durante 17 años manejó situaciones críticas como el atentado del 11M de Madrid, grandes siniestros industriales, crisis sanitarias, etc. Es autor del libro "11 M y otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias". Es profesor del Máster de Urgencias y Emergencias del CEU-TASSICA, así como del Máster de Fuego de la Universidad de Lleida y Comunicación Política de la Universidad Camilo José Cela. Además, es colaborador de la Escuela Nacional de Protección Civil, Comunidad de Madrid. Trabajó durante siete años en los servicios informativos de Onda Cero.

lserrano@llorenteycuenca.com

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com

