



ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES: El caso del incremento del precio de los carburantes

Crisis communication strategies in social networking sites.
The case of the rise in fuel prices

FRANCISCO JAVIER GODOY MARTÍN
Universidad de Cádiz, España

KEYWORDS

*Crisis management
Strategic communication
Public relations
Business communication
Corporate communication
Social media
Twitter*

ABSTRACT

The economic situation in Spain during the first half of the year 2022 was characterised by a rise in prices which had a major effect on fuel prices. Within the framework of crisis communication management, this article discusses the strategies followed by the main companies in the fuel sector on Twitter by using the content analysis method. The results show that silence was the main position adopted by these organizations. This reflects the absence of proactive crisis management.

PALABRAS CLAVE

*Gestión de crisis
Comunicación estratégica
Relaciones públicas
Comunicación empresarial
Comunicación corporativa
Redes sociales
Twitter*

RESUMEN

La situación económica de España en la primera mitad del año 2022 se caracterizó por una subida de precios que tuvo especial repercusión en el precio de los combustibles. En el marco de la gestión de comunicación de crisis, este artículo analiza, a través de la técnica del análisis de contenido, las estrategias que siguieron las principales compañías del sector en Twitter. Los resultados muestran que el silencio fue la principal posición adoptada por estas entidades, lo que refleja la ausencia de una gestión proactiva de la crisis.

Recibido: 28/ 05 / 2022

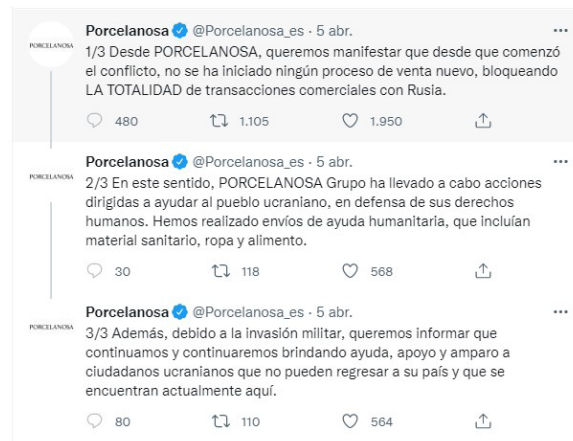
Aceptado: 30/ 07 / 2022

1. Introducción

1.1. La comunicación organizacional en los entornos complejos

El 5 de abril de 2022 el presidente de Ucrania, Volodimir Zelenski, compareció por videoconferencia en el Congreso de los Diputados para relatar a los representantes políticos españoles la situación que estaba viviendo su país debido a la invasión por parte de Rusia, así como solicitar el apoyo internacional (Hermida, 2022). Durante su intervención, el presidente ucraniano mencionó a varias empresas españolas que seguían manteniendo relaciones comerciales con empresas rusas, entre ellas, Porcelanosa. Poco más de una hora después de esta declaración, el perfil de Twitter de la compañía publicaba un comunicado para desmentir sus palabras (Figura 1).

Figura 1. Comunicado de Porcelanosa tras la mención de Volodimir Zelenski



Fuente: Porcelanosa (2022)

Aunque este no es el tema del presente trabajo, sí sirve como ejemplo del contexto en el que tienen que moverse hoy en día las organizaciones. Un contexto a veces imprevisible y cambiante que obliga a actuar cada vez con más premura, pero, al mismo tiempo, con el mismo o mayor nivel de acierto. Y es que el desarrollo de las redes sociales experimentado en los últimos años ha transformado las relaciones a nivel personal y organizacional (Martínez Rolán, 2012), dando a la masa de usuarios, muchas veces escondida en el anonimato, un poder nunca visto antes. Los usuarios comenzaban a estar al mismo nivel, al menos en cuanto a posibilidades de hacer llegar su mensaje, que organizaciones, medios de comunicación o líderes de opinión:

Las jerarquías de la información se caían hechas pedazos, los escalafones eran burlados, y quienes habían vivido en silencio encontraron una herramienta para levantar la voz. Hoy, un adolescente puede lanzar sus discursos a YouTube y, de un día para otro, se convertirá en una estrella más influyente que los presentadores veteranos de la tele y los analistas reputados. (Soto Ivars, 2017, pp. 13-14)

Esta circunstancia que añade a las relaciones sociales y profesionales una gran cantidad de posibilidades también supone la creación de un entorno mucho más hostil en el que nadie se libra de la justicia popular tuitera: "Atacamos lo mismo a compañías que buscan el beneficio a costa de maltratar a la gente humilde, a políticos corruptos y líderes de opinión mentirosos, que a ciudadanos indefensos" (Soto Ivars, 2017, p. 158). Desde el punto de vista de las relaciones públicas, se ha de tener en cuenta, por tanto, que las organizaciones desarrollan ahora su actividad en un entorno, Internet, que puede ser adverso (Almansa-Martínez & García Ponce, 2021). O lo que es lo mismo, deben acostumbrarse a la pérdida del control de la comunicación (Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018), tanto de sus propios mensajes como, evidentemente, de los que publican los demás.

Esa pérdida del control sobre la comunicación, incluidos los propios mensajes, es una de las características que señala Losada Díaz (2018) al definir una sociedad marcada por la influencia de lo 2.0. Así, como señala el autor, a la pérdida de la voz dominante que tenían tradicionalmente las marcas, se unen otros rasgos como la conexión permanente a través de los teléfonos móviles; la ausencia de necesidad de comunicar a través de los medios de comunicación; el incremento del número de actores que pueden intervenir en el discurso público de las organizaciones; la reducción de los tiempos, llegando incluso, a la comunicación en tiempo real; la apuesta, al menos en teoría, por el diálogo en lugar de la comunicación unidireccional y, de especial importancia para las situaciones de crisis, la globalización, que puede hacer que una crisis local tenga alcance internacional.

Por todo esto, la gestión de la comunicación se configura como un elemento estratégico en las empresas

(Enrique Jiménez, 2013). No en vano en los últimos tiempos ha surgido dentro de la teoría de la disciplina una nueva línea denominada *Crisis and Emergency Risk Communication* (Castillo-Esparcia *et al.*, 2020), que tiene en cuenta este carácter dinámico en el que se mueven ahora las organizaciones.

1.2. La gestión de las crisis de comunicación

González Herrero (1998) define la gestión de comunicación de crisis como

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (citado por Enrique Jiménez, 2015, p. 119)

Se trata, en definitiva, de saber hacer frente a la incertidumbre y la presión propias de las situaciones de crisis (Manchón Campillo, 2016), en las que el tiempo y la información suelen ser escasos (Burgueño, 2018) y la reputación corporativa es uno de los principales activos intangibles afectados. Sin embargo, esto no tiene por qué ocurrir siempre. De hecho, una buena gestión puede servir para convertir una crisis en una oportunidad (Enrique Jiménez, 2013), teniendo en cuenta que una crisis no se resuelve solo a través de la comunicación, sino también a través de acciones de gestión encaminadas a ese fin (Túñez, 2012).

Existen numerosas clasificaciones de los tipos de crisis que Túñez (2012) sintetiza en crisis provocadas, derivadas de acciones de la organización o sus miembros, previsibles, que pueden ser detectadas por los sistemas de alarma, e inesperadas, que pueden deberse a causas naturales o a acciones de otras organizaciones. Crespo y Garrido (2020) mencionan las crisis convencionales (*conventional crises*), crisis intratables (*intractable crises*), crisis inesperadas (*unexpected crises*) y crisis fundamentales (*fundamental crises*). En el ámbito online también existen clasificaciones. Así, Burgueño (2018) establece los criterios de origen, según el cual las crisis pueden aparecer en la organización y de ahí pasar al ámbito online o surgen directamente en Internet, y de difusión.

Sí parece haber más acuerdo en la definición de las distintas fases de una crisis. En este sentido, Almansa-Martínez y García Ponce (2021) distinguen las fases preliminar, aguda, crónica y postraumática. En una línea parecida, Coombs (2008) establece las fases de pre-crisis, de respuesta a la crisis y de postcrisis (citado en Calleja-Reina *et al.*, 2018). Si bien todas las fases son importantes, los profesionales de la comunicación deben prestar especial atención a las primeras etapas, a fin de realizar acciones preventivas para evitar en la medida de lo posible los efectos de una crisis (Smolak Lozano & García Ponce, 2020).

Pero el escenario descrito más arriba ha traído cambios en la comunicación de crisis. En su estudio, Husain *et al.* (2014) descubrieron que

There was almost an agreement that social media has brought considerable change to the corporate communication field, crisis communication as well as external communications in general. The two major changes social media has brought (and eventually continues to bring) as agreed by the participants are speed and a loss of control. (Husain *et al.*, 2014, p. 226)

Además, el propio uso de las redes sociales en la gestión de las crisis de comunicación modifica la percepción y la reacción a los mensajes (Xu, 2020). Los públicos, de hecho, se vuelven más activos y buscan información, por lo que la monitorización es una tarea cada vez más necesaria (Roy *et al.*, 2020).

Internet ha dado un enorme poder a los consumidores, que en ocasiones han sido capaces de movilizar a decenas de miles de personas contra grandes imperios empresariales. Campañas de presión en redes sociales pueden forzar a los poderes públicos a tomar más en consideración la opinión de los ciudadanos. (Burgueño, 2018, p. 24)

Esto se debe a características como la democratización en su uso, la inmediatez que permiten las redes sociales, la bidireccionalidad de la información y la proactividad del usuario (Calleja-Reina *et al.*, 2018). Además, las redes sociales han modificado la forma en que los individuos se relacionan, ya que ahora están al mismo nivel que organizaciones e instituciones (Enrique Jiménez, 2013), fomentando una comunicación más horizontal. En cualquier caso, las crisis online, al igual que las offline, “son crisis, con sus fases, sus riesgos, su tipología, sus necesidades de gestión y también sus oportunidades” (Burgueño, 2018, p. 56).

1.3. Estrategias de comunicación de crisis

Una de las recomendaciones que siempre se hacen en el ámbito de la gestión de la comunicación de crisis es que debe darse una respuesta rápida, pero sin precipitación. En el caso de las crisis online, Almansa-Martínez y García Ponce (2021) señalan que es necesario identificar a los públicos involucrados, comprobar la veracidad de las informaciones lanzadas, preparar las respuestas adecuadas y llevarse las respuestas al ámbito privado, intentando conseguir la mayor personalización posible. En definitiva, se debe considerar la comunicación de crisis “como una parte más de la comunicación corporativa/institucional” (Enrique Jiménez, 2015, p. 120).

Enrique Jiménez (2015) propone un modelo de gestión de la comunicación de crisis dividido en varias etapas que, en buena parte, coinciden con las fases ya vistas de las crisis. En primer lugar, establece una etapa de prevención, en la que se deben identificar los riesgos y elaborar todas las respuestas y materiales necesarios en caso de que ocurra alguno de ellos. En segundo lugar, la etapa de reacción, en la que se ejecutan las acciones planificadas en la fase anterior. Por último, la etapa de recuperación, en la que se evalúan las acciones llevadas a cabo.

Existen distintos modelos de gestión de crisis, como la *Image Restoration Theory*, propuesta por Benoit; la *Situational Crisis Communication Theory*, de Coombs; o la *Social-Mediated Crisis Communication*, de Austin, Liu y Jin (citados en Losada-Díaz, 2018). Para el presente trabajo, no obstante, se utilizará la teoría propuesta por Westphalen y Piñuel (1993), que establecen cuatro estrategias básicas de comunicación de crisis: estrategia del silencio, estrategia de la negación, estrategia de la transferencia de responsabilidades y estrategia de confesión (citados en Enrique Jiménez, 2015). La estrategia del silencio consiste en no reaccionar a la crisis, hacer como si no tuviera nada que ver con la organización. La estrategia de la negación consiste en rechazar cualquier implicación de la organización en la crisis. La estrategia de transferencia de responsabilidades permite derivar la responsabilidad a un tercero. Por último, la estrategia de la confesión consiste en reconocer y asumir la responsabilidad en una determinada crisis.

1.4. Presentación del caso de estudio: la crisis del precio de los carburantes

La primera mitad del año 2022 se caracterizó en España por ser un período de cierta convulsión en lo económico, especialmente por el incremento de la inflación y de la invasión de Ucrania por parte de Rusia, que se tradujo en una subida de precios, especialmente en los carburantes, que llegaron a superar los dos euros por litro. No obstante, esta subida no se circunscribió únicamente al año 2022, sino que comenzó en noviembre de 2020 (Sánchez, 2022). Esta situación desembocó en una huelga de dos semanas del sector del transporte de mercancías por carretera que afectó al sistema de distribución de productos (Jorrín, 2022). A fin de paliar esta escalada, el Gobierno español aprobó una bonificación de 20 céntimos por litro en los carburantes para todos los conductores, medida vigente entre el 1 de abril y el 30 de junio (Vargas, 2022) y que después se extendería durante tres meses más (Castro, 2022). Una medida que trajo problemas a algunas compañías a la hora de implementarla durante los primeros días (Pereira, 2022).

En este contexto, este estudio tiene como objetivo, en primer lugar, comprobar si la crisis offline ha pasado al entorno online y cuál ha sido la estrategia de comunicación de crisis de las principales empresas gasolineras que operan en España, así como del Ministerio competente.

2. Objetivos

El objetivo general de este estudio es analizar qué tipos de estrategias han utilizado en las redes sociales las empresas gasolineras que operan en España y el Ministerio competente en la materia en relación al incremento del precio de los carburantes. Como objetivos específicos, se han determinado los siguientes:

1. Determinar en qué fase de la crisis comienzan las organizaciones implicadas a tratar el tema del precio de los carburantes en las redes sociales.
2. Comprobar el predominio de la intención de difusión o de interacción con los usuarios en las publicaciones que tratan el tema de la subida del precio de los carburantes.
3. Analizar el carácter informativo o publicitario de las publicaciones relacionadas con el precio de los carburantes, así como los subtemas presentes en ellas.
4. Inferir si los mensajes publicados acerca de la crisis del precio de los carburantes están dirigidos a públicos específicos o al público en general.
5. Valorar si el peso de la crisis ha recaído sobre las empresas del sector o sobre el Ministerio competente.

3. Metodología

El estudio diseñado para alcanzar los objetivos señalados en el apartado anterior fue de tipo descriptivo, basado en una metodología cuantitativa con el análisis de contenido como principal técnica. Wang *et al.* (2021) sostienen que esta técnica es la más utilizada en los estudios de las relaciones públicas en relación con los medios sociales. La red social seleccionada para realizar este análisis de contenido fue Twitter, por su carácter eminentemente dialógico y su tendencia más virulenta de los últimos años, que hace que sea un espacio mucho más propicio para albergar crisis de comunicación.

Ante el elevado número de estaciones de servicio locales, se decidió recurrir a una muestra no probabilística (Hernández Sampieri *et al.*, 2010), acotando el estudio a las principales empresas de carburantes que operan en España, encontradas a través del Geoportal del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2022): BP, Cepsa y Repsol, como representantes de los grandes grupos, y Petroprix, como representante de las denominadas gasolineras *low cost*. De la primera muestra se descartaron las marcas Galp, por no tener un perfil de Twitter oficial enlazado en su página web, y Shell, al disponer de una cuenta de Twitter de carácter internacional,

no centrada en el mercado español, lo que podría alterar las mediciones. Las compañías seleccionadas tienen presencia en prácticamente todas las provincias españolas. Además, se incorporó a la muestra la cuenta de Twitter del propio ministerio.

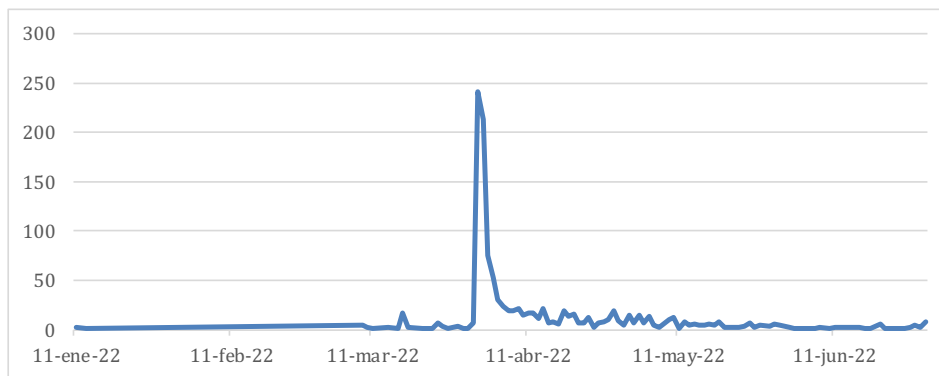
A estas cinco cuentas se aplicó una ficha de análisis en la que se recogió información relacionada con la fecha de publicación (fases de la crisis), la intención de las publicaciones (difusión de información o interacción con los usuarios), el carácter de la información publicada (informativa o promocional), los temas relacionados, el público destinatario de la publicación y la estrategia de comunicación de crisis aplicada en cada una de las publicaciones (confesión, silencio, negación o transferencia de responsabilidades). Se excluyeron los retuits del análisis, ya que se pretendía poner el foco en aquellos mensajes creados por las empresas, ya sea de forma proactiva (publicaciones) como reactiva (respuestas a mensajes). Se trata, por tanto, de un análisis centrado en el emisor.

A fin de relacionar los resultados con las distintas fases de las crisis, se acotó un marco temporal de seis meses, entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2022. De esta manera, se recoge información durante los meses previos al inicio de la guerra entre Rusia y Ucrania, la huelga de los transportistas y la bonificación del Gobierno, cuya primera fase terminaba el 30 de junio.

4. Resultados

Entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2022, las cinco cuentas seleccionadas para la muestra del estudio publicaron un total de 5.319 tuits: BP, 220 (4,1% del total); Cepsa, 381 (7,2%); Repsol, 2639 (49,6%); Petroprix, 99 (1,9%); y Ministerio para la Transición Ecológica, 1980 (37,2%). Del total de tuits publicados, solo 1.220 (22,9%) hacían referencia al tema del precio de los carburantes y sus derivados (huelga de transportes, bonificaciones, incidencias). Las organizaciones que más publicaron sobre el tema fueron Repsol (82,6%), Cepsa (13,8%), Petroprix (3%) BP (0,6%) y el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (0,1%). Se observa, además, que, en la distribución de frecuencias (Figura 2), el mayor número de tuits se publicó a principios del mes de abril, coincidiendo con el inicio de la bonificación de 20 céntimos por litro aprobada por el Gobierno español. Se podría considerar, por tanto, el punto álgido de la crisis en el ámbito online, especialmente en el caso de Repsol, que fue la que acaparó el mayor número de publicaciones.

Figura 2. Distribución de publicaciones en el período acotado



Fuente: elaboración propia.

Si se atiende al tipo de tuit publicado, cabe destacar que la gran mayoría (96,5%) fueron mensajes de respuesta a interpelaciones de los usuarios. Tan solo 43 publicaciones (3,5%) fueron mensajes propios que partían de la iniciativa de las empresas estudiadas. Esto hace que, según la intención del tuit, también la gran mayoría (96,8%) persiga la interacción. Su objetivo es establecer una relación con el usuario, aunque las organizaciones no sean quienes inician esa relación. En cambio, los tuits en los que estas entidades deciden transmitir información son minoritarios.

Figura 3. Publicación promocional de Repsol



Fuente: Repsol (2022a)

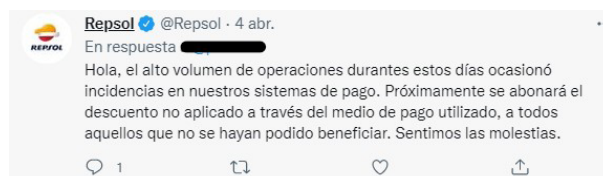
De la misma manera, en los tuits analizados predomina el carácter informativo (96,8%) sobre el promocional (3,2%), lo que concuerda con lo explicado en las líneas anteriores, ya que la mayoría de las publicaciones contienen respuestas a preguntas o incidencias de los usuarios, dejando las publicaciones propias o proactivas para el contenido promocional, destinado fundamentalmente a anunciar los descuentos, de manera que en ocasiones llega a parecer que parten de las empresas y no de un mandato del Gobierno (Figura 3).

En cuanto a los principales temas recogidos en las publicaciones, destacan las incidencias o quejas de usuarios (75,5%) y las consultas acerca de las medidas adoptadas y el procedimiento para obtener el descuento y las facturas (16,2%). Otros temas que aparecen son la información sobre los propios descuentos (3,9%), los precios de los carburantes (2,3%), la huelga de los transportistas (0,9%), información sobre la bonificación del Gobierno y agradecimientos a la gestión de las empresas (0,4% cada una), las incidencias sobre diversos suministros (0,3%) y sugerencias (0,1%).

Por otra parte, prácticamente todos los tuits (99,8%) estuvieron dirigidos al público en general, pese a que, durante el período de análisis, hubo un sector, el de los transportistas, especialmente afectado, hacia el que se podrían haber dirigido acciones de comunicación específicas.

Por último, la principal estrategia de comunicación de crisis utilizada por las compañías gasolineras fue la del silencio, presente en un 84,3% de los tuits emitidos, en el sentido de que, incluso aunque trataran el tema de alguna manera, como la resolución de incidencias, no se explica el origen del incremento del precio de los carburantes, sino que se centran en aspectos “más técnicos”, como el procedimiento para solicitar facturas a través de la página web. La segunda estrategia fue la de transferencia de responsabilidades (13,8%), como el caso de Repsol, que atribuyó la caída de su sistema a una alta demanda (Figura 4), sin tomar ninguna responsabilidad sobre la situación. Son pocos, en cambio, los mensajes en los que las empresas asumen las consecuencias en primera persona (1,8%).

Figura 4. Estrategia de transferencia de responsabilidades en Repsol



Fuente: Repsol (2022b)

5. Conclusiones

El volumen de tuits publicados sobre la crisis del precio de los combustibles entre enero y junio de 2022 (22,9%) revela que se trata, como indica Burgueño (2018), de una crisis offline que se traslada, aunque sea mínimamente,

al ámbito online. Normalmente, una crisis nacida directamente en redes sociales obtiene cuotas más altas de publicaciones.

La distribución de los tuits, además, refleja que no se trata el tema con carácter preventivo, de manera que el máximo número de publicaciones se da el 1 de abril, día que se iniciaba la bonificación de 20 céntimos por litro aprobada por el Gobierno, a lo que se unió la caída del sistema informático de Repsol. Existe, por tanto, una mayor comunicación en la denominada fase aguda de la crisis (Almansa-Martínez & García Ponce, 2021).

Estos datos dan respuesta al objetivo específico número 5, de manera que son las empresas gasolineras las que han sostenido el peso de una crisis inesperada, aunque leve, en las redes sociales. Llama, en cambio, la atención la ausencia de comunicación sobre el tema del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, puesto que la situación vivida a principios del mes de abril se deriva de una medida adoptada por el Gobierno español. Sin embargo, en el caso institucional, la estrategia del silencio se lleva al extremo. Incluso, una revisión superficial de otros perfiles gubernamentales, como los del Gobierno o el Ministerio de Hacienda, apunta a que la comunicación en este sentido fue también escasa.

El incremento de publicaciones registrado a principios de abril (fase aguda) lleva a la idea de una falta de comunicación preventiva. La Figura 2 muestra esa falta de comunicación en la fase de pre-crisis o preventiva (Enrique Jiménez, 2015), pues el incremento del precio de los carburantes se había ido produciendo progresivamente desde varios meses antes. Sin embargo, la comunicación en redes sociales acerca de un tema secundario relacionado con la crisis (los problemas de Repsol para aplicar los descuentos) se dispara en el inicio de la bonificación económica, si bien es cierto que, posteriormente, la crisis vuelve a caer con la misma rapidez que se inicia, coincidiendo con la solución de los problemas de la compañía. Se trató, por tanto, de una comunicación básicamente reactiva, en la que se dio respuesta a las quejas o consultas de los usuarios. Además, hay que destacar también el perfil bajo de las otras compañías gasolineras, que tal vez también hubiera mantenido Repsol de no haber fallado su sistema para aplicar la bonificación.

Esta idea permite responder al objetivo específico número 2, de manera que una vez más se pone de manifiesto el sentido incompleto o aparentemente bidireccional de la comunicación en redes sociales (Godoy-Martín, 2018; Godoy-Martín y Almansa-Martínez, 2018). Se puede afirmar que las empresas gasolineras han seguido una estrategia más defensiva que proactiva.

Esta comunicación reactiva se puso también de manifiesto en el carácter predominantemente informativo y reactivo de los contenidos. La gran mayoría de tuits fueron informativos, frente a unos pocos con un carácter más publicitario (objetivo específico 3). En este sentido, parece que las empresas consideraron que no era necesario tomar las riendas de la comunicación para explicar la situación y convertir la crisis en una oportunidad de mostrar una mayor preocupación y cercanía por sus clientes y así mejorar su imagen corporativa. Solo en el caso de la cadena de gasolineras *low cost* Petroprix se observó un intento por explicar la subida del precio de los carburantes con antelación a la aprobación del Real Decreto del Gobierno (Figura 5). No obstante, pese al uso que dieron las compañías de sus redes sociales, la idea de horizontalidad de las redes sociales sigue permaneciendo, si bien, en esta ocasión no se ha aprovechado para estrechar lazos con públicos más específicos, como los profesionales del sector del transporte de mercancías por carretera (objetivo específico 4).

Figura 5. Explicación del precio del combustible



Fuente: Petroprix (2022)

Finalmente, respecto al objetivo general de esta investigación, el empleo de la estrategia de silencio y, en menor medida, la de transferencia de responsabilidades lleva a la idea de una falta de gestión proactiva de la crisis, tanto por la falta de acciones como por el marco temporal en el que se desarrollaron, dejando prácticamente toda la fase preventiva o de pre-crisis sin publicaciones sobre el tema. La estrategia del silencio se suele utilizar cuando la organización se enfrenta a una crisis muy leve o que tiene poco que ver con ella. Sin embargo, este no era el caso, ya que el incremento del precio del combustible es un tema central que afecta a una gran parte de la población. Es cierto, no obstante, que, aunque en muchas ocasiones los usuarios recurren a las redes sociales como medida de presión, en el caso aquí presentado la crisis online fue muy leve, no se aprecia una especial virulencia, pero eso no significa que no exista y que no deba abordarse. Es fundamental que las organizaciones utilicen sus redes sociales para explicar y preparar el terreno ante una posible crisis durante la fase previa. Esas explicaciones contribuirán a crear un mayor vínculo con los públicos y a mitigar el impacto de la crisis.

Referencias

- Almansa-Martínez, A. & García Ponce, D. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Revista Más Poder Local*, 46, 14-24. <https://bit.ly/3c90brz>
- Álvarez Gavilanes, J. E., & Murillo Párraga, D. Y. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 194-209. <https://bit.ly/3OcqvHm>
- Burgueño, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red. Gestión de crisis de comunicación online*. Editorial UOC.
- Calleja-Reina, M. A., Paniagua Rojano, F. J., & Victoria Mas, J. S. (2018). Herramientas digitales y comunicación de crisis: el papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Castillo-Esparcia, A., Moreno, A., & Capriotti-Peri, P. (2020). Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. 10(19), 1-6. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-01-01-06>
- Castro, I. (2022, 1 de junio). Sánchez confirma la prórroga del plan anticrisis otros tres meses mientras Unidas Podemos reclama más medidas. *ELDIARIO.ES*. <https://bit.ly/3Puxio0>
- Crespo, I., & Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: estrategias de comunicación de crisis. *Más Poder Local*, 41, 12-19. <https://bit.ly/3IBUE9c>
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 8(24), 116-131. <https://bit.ly/3c9bno5>
- Enrique Jiménez, A. M. (2015). Estrategias de comunicación en situaciones de crisis. En A. M. Enrique Jiménez & F. Morales (coords.). *Somos estrategias. Dirección de Comunicación Empresarial e institucional*. Gedisa Editorial.
- Godoy-Martín, F. J. (2018). ¿Difusión o diálogo? Modelos de relaciones públicas en la comunicación de las empresas a través de Twitter. En M. González Peláez & M. Valderrama Santomé (coords.). *Discursos comunicativos persuasivos hoy* (pp. 197-209). Editorial Tecnos.
- Godoy-Martín, F. J. & Almansa-Martínez, A. (2018). La comunicación externa de las empresas a través de Facebook: hacia la búsqueda del modelo de relaciones públicas predominante. En C. Carretón (coord.). *Oportunidades en la estrategia de relaciones públicas. Estudios y casos* (pp. 135-155). Tirant Humanidades.
- Hermida, X. (2022, 5 de abril). Zelenski invoca el bombardeo de Gernika ante el Congreso español y pide dureza contra Rusia. *EL PAÍS*. <https://bit.ly/300sAxe>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw Hill.
- Husain, K., Abdullah, A. N., Ishak, M., Kamarudin, M. F., Robani, A., Mohin, M., & Syed Hassan, S. N. (2014). A preliminary study on effects of Social Media in crisis communication from Public Relations practitioners' views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 223-227. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.283>
- Jorrín, J. (2022, 10 de abril). La huelga de transportistas provocó un brusco parón del comercio en marzo. *EL CONFIDENCIAL*. <https://bit.ly/3z62MeN>
- Losada Díaz, J. C. (2018). *(No) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC.
- Manchón Campillo, F. (2016). Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político. *Boletín electrónico del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 64, 1-16. <https://bit.ly/3Ps5nFh>
- Martínez Rolán, X. (2012). La irrupción del Social media en la comunicación de crisis. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, número especial noviembre, 607-615. https://doi.org/10.5209/rev_esmp.2012.v18.40940
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2022). Geoportal. <https://geoportalgasolineras.es>
- Pereira, M. J. (2022, 1 de abril). Colapso informático en las gasolineras Repsol por la llegada masiva de clientes buscando los descuentos. *ABC*. <https://bit.ly/3PpLgYq>
- Petroprix [@petroprix]. (2022, 17 de marzo). ¿Sabías que la mitad del precio del combustible son impuestos? [tuit]. <https://bit.ly/3yKPOBP>
- Porcelanosa [@Porcelanosa_es]. (2022, 5 de abril). *Comunicado de Porcelanosa acerca de las declaraciones de Zelenski en el Congreso de los Diputados* [tuit]. <https://bit.ly/3RDeyoi>
- Repsol [@Repsol]. (2022a, 22 de abril). *Descuento de 30 cts./L. en carburantes hasta el 30/06 sin límite de litros* [tuit]. <https://bit.ly/3aOglGy>
- Repsol [@Repsol]. (2022b, 4 de abril). *Estrategia de transferencia de responsabilidades* [tuit]. <https://bit.ly/3uVP8bD>
- Roy, K. C., Hasan, S., Sadri, A. M., & Cebrian, M. (2020). Understanding the efficiency of social media based crisis communication during hurricane Sandy. *International Journal of Information Management*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102060>
- Smolak Lozano, E., & García Ponce, D. (2020). La gestión de crisis online 2008-2018 y su tratamiento en áreas del

- conocimiento y la comunicación en España. *Correspondencias & Análisis*, 11. <https://doi.org/10.24265/cian.2020.n11.05>
- Sánchez, M. (2022). ¿Por qué está subiendo el precio de la gasolina y el diésel? EL MUNDO. <https://bit.ly/3PrqvY>
- Soto Ivars, J. (2017). *Arden las redes. La poscensura y el nuevo mundo virtual*. Debate.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vargas, R. L. (2022, 29 de marzo). El descuento de 20 céntimos de los combustibles se aplicará de forma directa al repostar desde el viernes. LA RAZÓN. <https://bit.ly/3cg5w08>
- Wang, Y., Cheng, Y., & Sun, J. (2021). When public relations meets social media: A systematic review of social media related public relations research from 2006 to 2020. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102081>
- Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101947>