Gestión Comunicacional de Crisis: Entre la agenda corporativa y mediática. Estudio de caso Volkswagen

Crisis Communication Management: Between the corporate and the media agenda. Case study Volkswagen

Luis Miguel Romero-Rodríguez[1]
luismiguel.romero@unir.net
Universidad de la Rioja, España
Ángel Torres-Toukoumidis[2]
angel.torres@alu.uhu.es
Amor Pérez-Rodríguez[3]
amor@uhu.es
Universidad de Huelga, España

Recepción: 16/10/2016 Revisión: 12/05/2017 Aceptación: 06/06/2017 Publicación: 20/06/2017
http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-06-83-100

Resumen

En este texto se aborda un análisis comparativo entre el mensaje de los medios de comunicación y los comunicados oficiales en la crisis de Volkswagen. El estudio se centra en el encuadramiento de la estrategia de Bowen & Zheng (2015) aplicadas en la crisis del sector automotriz a través del diseño no experimental descriptivo de enfoque cualitativo en las estrategias de respuesta. Los hallazgos demuestran que la atribución volitiva de las responsabilidades es una respuesta a la problematización emitida por los medios y no por la existencia de un código moral que sustente la toma de decisiones en la gestión de crisis.

Palabras clave: Estrategias de respuesta; crisis en comunicación; estudio de caso; responsabilidad moral

Abstract

This paper addresses a comparative analysis between the message of the media and official statements on the crisis of Volkswagen. The study focuses on Bowen & Zheng (2015) framework strategy applied on the auto industry through a descriptive non-experimental design of qualitative approach. The findings show that the volitional attribution of responsibility is a response to the problematization issued by the media and not by the existence of a moral code that informs decision-making in crisis management.

1 Profesor en la Universidad de la Rioja. Coordinador de la Red Interuniversitaria Euroamericana sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (ALFAMED) e investigador asociado del Grupo Ágora de la Universidad de Huelva.
2 Doctorando en el programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación de las universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz, en la Universidad de Huelva.
3 Profesora Titular de la Universidad de Huelva en el Departamento de Filología Española y sus Didácticas. Miembro del Grupo Comunicar.

Keywords: Response strategy; communication crisis; case study; moral responsibility.

Sumario

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Metodología
4. Discusión y conclusiones
5. Referencias

Sumary

1. Introduction
2.Theoretical framework
3. Methodology
4. Conclusions and discussion
5. References

1. INTRODUCCIÓN

El 18 de septiembre de 2015, la *Environmental Protection Agency* (EPA) de Estados Unidos, informa mediante una conferencia de prensa[4] que la trasnacional alemana Volkswagen había trucado de manera deliberada el ordenador de abordo de sus vehículos con motor diésel, para evitar alcanzar los límites de emisiones[5] en las inspecciones, cuando en realidad, en algunos casos, podían superar en carretera hasta 40 veces el límite declarado por el fabricante (Franco *et al*., 2014; Thompson *et al*., 2014). Esta situación no solo afectaba a los vehículos de la marca principal, sino también a su subsidiaria de gama alta Audi, por lo que casi medio millón de vehículos son llamados a revisión. Este anuncio se realiza posteriormente a que ejecutivos de Volkswagen, el 21 de agosto, admitieran oficialmente a la EPA que se había instalado un *software* que detecta situaciones de revisión y regula las emisiones durante los chequeos en algunos vehículos con motores 2.0L TDI vendidos entre 2008 y 2015 (Zhang, Veijalainen & Kotkov, 2016). Aunque el origen del caso ocurrió en Estados Unidos, las autoridades de Alemania, Francia y Corea del Sur anuncian el inicio de investigaciones sobre la manipulación de datos de emisiones por parte de la trasnacional germana, después de que la empresa admitiera que más de 11 millones de vehículos se

4 El comunicado de prensa oficial de la EPA puede extraerse de https://goo.gl/JAVjpl (Recuperado del 07 de octubre de 2016).
5 Las emisiones comprenden óxidos de nitrógeno (NO, NO2), dióxido de carbono (CO2) y monóxido (CO), así como hidrocarburos (HC) y partículas (PM).

habían vendido con el *software* referido *ut supra*. El asunto además escaló a las redes sociales, posicionándose durante casi una semana bajo la etiqueta #dieselgate en el *trending topic* mundial de la red de *microblogging* Twitter.

La industria automotriz no ha estado exenta de su exposición a situaciones de crisis de imagen y reputación en los dos últimos lustros, como lo fue el caso de aceleración espontánea de Toyota entre 2009 y 2010, donde casi 13 millones de vehículos fueron retirados del parque automotor con multas de más de 48.8 millones de dólares (Andrews *et al*., 2011; Bowen & Zheng, 2015), generando pérdidas económicas incalculables, así como perjuicios en sus activos intangibles (Fan, Geddes & Flory, 2013). Así también en 2014, la estadounidense General Motors sufrió otra situación irregular vinculada al sistema de encendido y la desactivación de los *airbags*, con un saldo de 124 muertes y más de 30 millones de vehículos devueltos, lo que costó a la compañía cerca de 4.1 mil millones de dólares estadounidenses, además de su respectiva afectación en imagen y reputación (Zhang, Veijalainen & Kotkov, 2016).

Es menester acotar que la mayoría de los esfuerzos académicos en materia de análisis comunicacional de crisis institucionales han sido adelantados desde la perspectiva de la cobertura y la agenda de los medios de comunicación (por ejemplo: An & Gower, 2009; van der Meer & Verhoeven, 2013; Miller & Littlefield, 2010; Romero-Rodríguez & López-Muñoz, 2015; Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016a; entre otros), así como enfoques diferenciales emergentes entre redes sociales y medios de comunicación (tal es el caso de Liu & Kim, 2011; Schultz *et al*., 2012; Zhang, Veijalainen & Kotkov, 2016; entre otros), mientras que poco *corpus* científico ha estado encaminado a desarrollar comparativas entre la cobertura mediática y las respuestas institucionales, como ha sido en el caso de Semetko & Valkenburg (2000); Jin, Fischer & Austin (2011); Holladay & Coombs (2013); y Bowen & Zheng (2015). En este sentido, el presente esfuerzo de investigación buscará realizar una yuxtaposición entre las unidades informativas emergentes en los medios europeos de referencia sobre el caso de marras explicado y los comunicados oficiales de Volkswagen en Europa, así como relacionar la gestión de crisis con el análisis ético de la responsabilidad moral de la empresa durante la ocurrencia de los acontecimientos.

2. MARCO TEÓRICO

Las crisis pueden conceptualizarse como eventos complejos de poca probabilidad de producirse, con influencia negativa a los valores intangibles de las marcas[6] que amenazan la viabilidad de los objetivos y a la misión y visión de la organización (Pearson & Clair, 1998). Debido a sus potenciales efectos perjudiciales, una de las principales líneas de la comunicación estratégica se enfoca en estudiar las técnicas sistemáticas para la respuesta institucional y recuperación de los activos afectados, pues durante el desarrollo de la misma, la opinión pública y los medios de comunicación cuestionan las responsabilidades de la organización frente a sus públicos objetivos (Schwarz, 2012).

2.1. Teoría de la comunicación en situaciones de crisis

La cobertura informativa negativa de una crisis puede ser controlada por diferentes tipos de estrategias de comunicación (Bowen & Zheng, 2015), siendo vital para la subsistencia de las marcas la planeación de una respuesta institucional ética y eficaz, cuya efectividad será directamente proporcional en la duración y magnitud de la afectación de la situación (Holladay & Coombs, 2013). En este sentido, un planteamiento erróneo de la defensa institucional pudiera crear otra situación colateral de crisis (Bradford & Garrett, 1995; Liu, Austin & Jin, 2011) o exacerbar la crisis existente creando mayor exposición negativa y rabia por parte de la opinión pública (Choi & Lin, 2009).

La teoría de la comunicación en situaciones de crisis[7] explica que en condiciones de este tipo, los comunicadores deben atender a las evaluaciones y opiniones que los *stakeholders* muestran a través de los medios de comunicación –y redes sociales– y al *framing* (encuadre informativo), con el fin de preparar las respuestas institucionales apropiadas y obtener de estos grupos de interés la mejor percepción posible (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2012a, 2012b).

Bowen y Zheng (2015), siguiendo lo explicado por Coombs (2007), aseguran que el primer paso para la reparación de la reputación es determinar la tipología de crisis percibida, la cual se enmarca en el *framing* de lo expuesto por los medios de comunicación. El grado de

6 Entendida como el conjunto de valores y activos intangibles de organizaciones, productos, servicios, sistemas, proyectos y personalidades públicas.
7 *Situation Crisis Communication Theory* (SCCT).

responsabilidad institucional expuesta puede ser: i) Un clúster-víctima, en el que la organización es descrita como víctima de la situación, por lo que se le atribuye el menor nivel de responsabilidad; ii) Un clúster-accidente, en el que se considera que la situación ocurrió sin intencionalidad, por lo que se atribuye un nivel de responsabilidad medio-bajo y; iii) Un clúster-previsible o volitivo, en la que se expone a la organización como plena responsable de la situación. En función de la evaluación de la cobertura informativa y de la percepción de la crisis por los *stakeholders*, es necesario identificar en cuál de los clúster *ut supra* referidos se enmarca el acontecimiento, pues, por lo general, a mayor nivel de responsabilidad, la estrategia de contención es más flexible, mientras que por el contrario, a menor nivel de responsabilidad, mayor estrategia de respuesta defensiva debe usarse (Coombs, 1998: 178-180).

En este orden de ideas, Coombs (1998) y Holladay (2012) asumen que los tipos de respuesta institucionales en caso de crisis deben ser: a) Defensivas o de denegación: a.1) atacar al acusador, a.2) negación, a.3) inculpación o cabeza de turco, a.4) sufrimiento o victimización; b) De disminución o atenuación: b.1) excusa, b.2) negar la intencionalidad, b.3) justificación o argumentario; c) Reconstructivas o reparatorias: c.1) compensación, c.2) disculpa, c.3) arrepentimiento, c.4) rectificación y; d) Refuerzo de imagen: d.1) la consolidación, d.2) la transcendencia, d.3) el congraciamiento.

2.2. *Framing:* El enfoque de los medios

Los medios de comunicación minimizan las complejidades de los acontecimientos al crear un discurso reduccionista, basado en textos descriptivos, comprensibles por la mayoría de las audiencias (Entman, 1993; Romero-Rodríguez, De-Casas-Moreno & Torres-Toukoumidis, 2015; Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016b). Así, los medios fungen en su papel de *gatekeepers* para seleccionar el enfoque y tratamiento informativo en ciertos órdenes de prioridad y sesgos editoriales (Romero-Rodríguez, De-Casas-Moreno & Torres-Toukoumidis, 2016).

Debido a una ausencia general de contextualización y conocimiento acerca de la responsabilidad de los sucesos por parte de las audiencias (Bowen, 2008; Bowen & Zheng, 2015), la mayoría de las personas dejan en manos de los medios la interpretación de los

acontecimientos para su comprensión y posterior toma de posiciones subjetivas (Bowen, 2009). De esta forma, el *framing* o encuadre informativo usualmente es presentado de la siguiente manera en la mayoría de las coberturas de casos de crisis: 1) Atribución de responsabilidades; 2) perjuicios económicos; 3) conflictos; 4) interés humano y; 5) Encuadre moral (An & Gower, 2009).

2.3. Ética de las respuestas institucionales y la responsabilidad moral

Según Bowen y Zheng (2015: 41), siguiendo lo explicado por Neil y Dumright (2012), los dilemas éticos a los que se enfrenta una organización en casos de crisis son aspectos que deben trabajar los departamentos de comunicación o Relaciones Públicas conjuntamente con los niveles directivos superiores. Una situación de crisis de la naturaleza de la que ocurrió a Volkswagen tiene una alta responsabilidad ética frente a sus consumidores y públicos estratégicos, por lo que la directiva tiene un deber inexpugnable no solo de proteger la reputación y los activos intangibles de la marca, sino también actuar en favor del interés colectivo (Goodpaster, 2007).

Con respecto a la responsabilidad moral, De George (2010) identifica dos niveles: El primero es una responsabilidad compartida por todos en un pacto social que nos fija el deber de la honestidad y de prevenir dañar a otros, tal como explicó Ulpiano en sus preceptos "*Honeste vivere, alterum non laedere, suum cuique tribuere*"[8]. El segundo nivel de responsabilidad moral está referido a la responsabilidad de causa, entendida como aceptar las consecuencias de nuestros actos, siendo ésta a su vez el tipo de responsabilidad moral más exigible por terceros.

La moral y la ética de una organización están estrechamente vinculadas con la confianza y valores como reputación e imagen de una organización, pues una ruptura del comportamiento ético y del buen gobierno corporativo genera en consecuencia la destrucción de vínculos afectivos y de la lealtad e identidad hacia la marca. De esta forma se hace menester comprender que junto con la importancia de la monitorización del *framing* y la correcta estructuración de la respuesta institucional, es imprescindible atender a los

[8]Honeste vivere es un principio de la justicia que se basa en el vivir honestamente, con decoro y decencia; Alterum non laedere es la obligación moral intrínseca de no dañar a otro, y en caso de hacerlo, reparar la situación; Suum cuique tribuere (dar a cada quien lo que le corresponde), más apegado al concepto de equidad.

dilemas éticos y morales ante las situaciones de crisis (Bowen, 2009), pues un tratamiento fuera de este contexto pudiere devenir en un agravamiento de la situación perceptiva (Huggins, 1998; Cabezuelo & Pérez, 2008) *ergo* en ruptura de sus valores intangibles (Robbins, 2004).

3. METODOLOGÍA

La siguiente investigación pretende comparar la información oficial de la multinacional con la publicada por los medios de comunicación en situación de crisis. Para ello, se realizó un estudio de caso empleando el encuadramiento de Semetko & Valkenburg (2000) a través del análisis interpretativo (Saini & Shlonsky, 2012: 31) examinando la cobertura informativa de la crisis de Volkswagen en las notas de prensa y comunicados oficiales de la empresa, y en los medios de comunicación europeos de liderazgo por tráfico *online*[9] en sus respectivos países con representatividad geográfica de los países de Europa occidental. En base a tal consideración, los objetivos específicos son: [1] Analizar el encuadre informativo –*framing*– para la gestión de crisis en Volkswagen y [2] Establecer el grado de responsabilidad institucional para la gestión de crisis en Volkswagen.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2014) el estudio de caso utiliza un proceso de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta para responder el planteamiento de un problema, probar una hipótesis o desarrollar una teoría. En esta investigación, el estudio de caso se aplica mediante un diseño no experimental descriptivo de enfoque cualitativo orientado a la problematización de los medios de comunicación en situación de crisis.

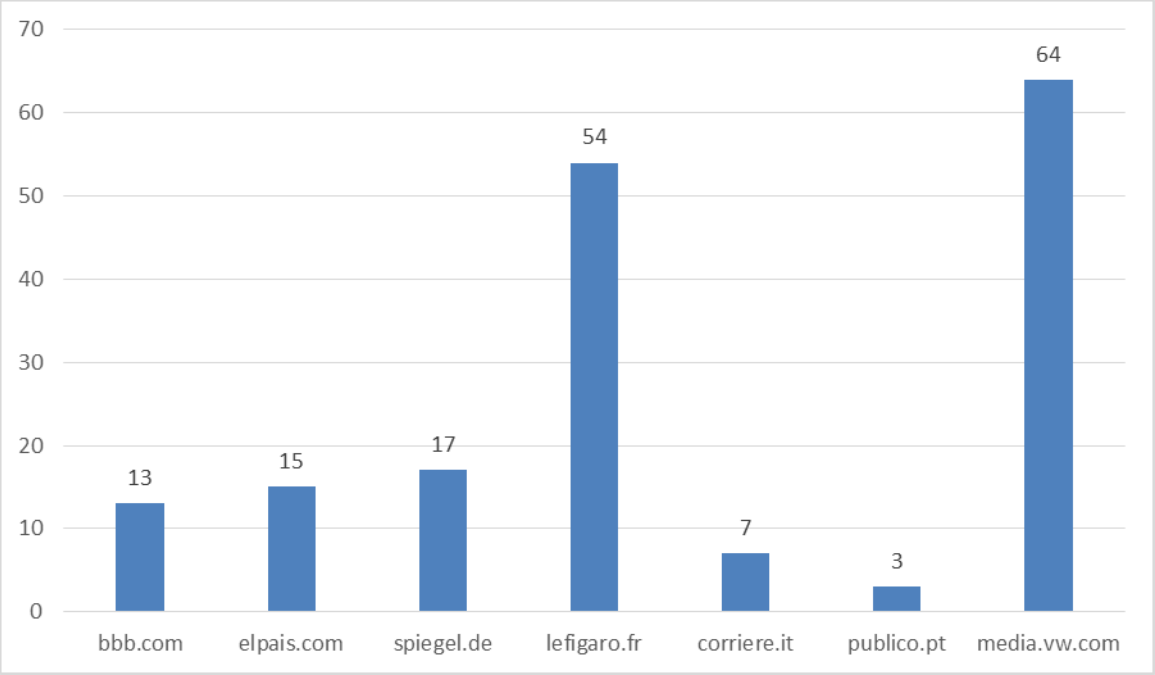
De acuerdo con los resultados del ranking Alexa[10], los medios de comunicación *online* seleccionados para este análisis son: BBC.com (105) por Reino Unido, ElPaís.com, (395) por España, Spiegel.de (439) por Alemania, LeFígaro.fr (660) por Francia, Corriere.it (520) por Italia y Publico.pt (6.894) por Portugal. Para la selección de las noticias, se buscaron en cada uno de los portales en referencia todas las informaciones sobre la crisis de Volkswagen entre el 18 de septiembre de 2015 y el 24 de junio de 2016, emergiendo un total de 109 unidades informativas, en las que se excluyeron resúmenes, duplicados, publicidad e información no

9 El volumen de tráfico online se ha calculado utilizando la herramienta de analítica web Alexa®, software que cataloga las webs mundiales dentro de un ranking de accesos nacionales e internacionales.
10 Datos obtenidos en fecha 02/10/2016. El ranking de tráfico se actualiza en tiempo real.

relativa al caso. De ese total 13 (12%) unidades son de BBC.com, 15 (14%) de ElPais.com, 17 (16%) de Spiegel.de, 54 (49%) de LeFigaro.fr, 7 (6%) de Corriere.it y 3 (2%) de Publico.pt.

Por su parte, las notas de prensa y comunicados oficiales de la empresa fueron buscados en la web internacional de Volkswagen[11], emergiendo 64 unidades relacionadas a la crisis de marras expuesta. En este sentido, el presente estudio identificó como objetos muestrales un total de 173 informaciones, de las cuales 109 (63%) emergieron de los medios de comunicación y 64 (37%) de la empresa. Utilizando la herramienta de análisis cualitativo de datos MAXQDA® 12; fueron analizadas todas las informaciones emergentes.

Tabla 1. Comparativa en el tratamiento informativo del caso Volkswagen



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la criba informativa, se asumieron todas aquellas informaciones de los medios de comunicación, además de las notas de prensa y comunicados oficiales en referencia, que combinen las siguientes palabras de la búsqueda en su respectivo idioma: “Volkswagen scandal”; “Escándalo Volkswagen”; “Volkswagen skandal”; “Volkswagen scandale”; “Scandalo Volkswagen”; y “Escândalo Volkswagen”; “DieselGate” y “Volkswagen Call”…

11 Disponible en línea en: http://media.vw.com/releases/ (Recuperado el 09/10/2016).

3.2. Codificación en las unidades informativas

Tal como sugieren estudios de esta naturaleza (An & Gower, 2009; Bowen & Zheng, 2015; Kim & Willis, 2007), se plantea un acercamiento inductivo hacia las noticias para detectar los *framing* expuestos (Semetko & Valkenburg, 2000). Utilizando la estrategia de Bowen & Zheng (2015), empleadas en una crisis del sector automotriz, emergen 18 ítems que se agrupan en 5 encuadres -*framings*-:

1. Atribución de responsabilidades: Se presenta un asunto o problema adjudicando su causa o solución al gobierno o a un grupo específico de personas.

1.1. ¿La información sugiere en algún momento que VW tiene la habilidad para solucionar el problema?
1.2. ¿La información sugiere en algún momento que VW es responsable del problema?
1.3. ¿La información sugiere soluciones al problema?
1.4. ¿La información sugiere que un individuo o grupo específico de la sociedad es responsable del problema?
1.5. ¿La información sugiere que el problema requiere una solución urgente?

2. Interés humano: Le otorga una perspectiva emocional a la representación del asunto o problema.

2.1 ¿La información proporciona la cara humana de la problemática?
2.2 ¿La información presenta adjetivos que pudieran generar sentimientos de rabia, empatía, simpatía o compasión?
2.3. ¿La información enfatiza la afectación de la crisis sobre individuos y/o grupos?
2.4. ¿La información escudriña en la vida privada de los sujetos?

3. Conflictos: Hace hincapié en el conflicto entre individuos, grupos o instituciones como un medio para captar el interés del público.

3.1. ¿La información muestra desacuerdos entre partidos, individuos, grupos o países?
3.2. ¿Los partidos, individuos, grupos o países se reprochan entre sí?
3.3. ¿La información refleja dos o más versiones de la crisis?
3.4. ¿La información se expone dicotómicamente a un sector como ganador y a otro como perdedor?

4. Encuadre moral y ético: Establece el problema o asunto dentro de una prescripción religiosa o moral a través de la subjetividad y la inferencia.

4.1. ¿La información contiene algún mensaje moral?
4.2. ¿La información expone formas en que la sociedad debe comportarse ante la crisis?

5. Perjuicios económicos: Reporta un problema o asunto en cuanto a las consecuencias económicas que tendrá en los individuos, grupos, instituciones, región o país.

5.1. ¿La información contiene referencias a ganancias o pérdidas económicas actuales y/o futuras?
5.2. ¿La información menciona los costos o nivel de gastos generados por la crisis?
5.3. ¿Hay alguna referencia a consecuencias económicas en caso de seguir o no un tipo de solución al problema?

Tabla 2: Frecuencia de código para cada documento

	Atribución de responsabilidades	Interés humano	Conflictos	Encuadre moral y ético	Perjuicios económicos	SUMA
VWpress	21	23	2	1	17	**64**
VWMedia	40	25	22	6	16	**109**
TOTAL	**61**	**48**	**24**	**7**	**33**	**173**

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el segundo objetivo específico busca determinar el grado de responsabilidad institucional de Volkswagen. Independientemente del *framing* preponderante, esto implica profundizar sobre la muestra incorporada al encuadre informativo denominado atribución de responsabilidades. De ese modo se podrá precisar si la tendencia del discurso en situación de crisis emitida tanto por los medios de comunicación como por las fuentes oficiales de Volkswagen se ordena hacia un nivel de responsabilidad bajo (clúster-víctima), medio (clúster-accidente) o alto (clúster-previsible o volitivo).

4. RESULTADOS

4.1. Atribución de responsabilidades

La tendencia con mayor cobertura se orienta al encuadre informativo de atribución de responsabilidades con el 35% de las unidades informativas (UI). Mientras los medios de comunicación online concentran el 23% de la muestra, las notas de prensa y comunicados oficiales de la empresa representan únicamente el 12%. Abordando los ítems predispuestos en la atribución de las responsabilidades, los medios de comunicación ordenan su línea de discurso a la responsabilidad de un problema volitivo (92%- 37 UI) y en menor nivel a las soluciones de dicha crisis (8%-3 UI).

Los artículos referentes a la problematización del escándalo de Volkswagen sugieren tres perspectivas sobre los responsables. En primer lugar, señalan a la figura jurídica de la empresa multinacional Grupo Volkswagen, la intención de incluir el software para engañar

sobre los resultados de las emisiones de Óxido de Nitrógeno, enfatizando la premeditación del delito. La segunda perspectiva se enfoca en los individuos responsables, al resaltar la renuncia de Frank Tuch, director de control de calidad; Martin Winterkorn, presidente del consejo de administración y Martin Horn, presidente del grupo Volkswagen en Estados Unidos, concentrando en estas 3 personas la autoría del acto irregular cometido. En tercer lugar, el escándalo también admite responsables externos, entre ellos, la Comisión Europea, institución supranacional que conocía la situación desde el 2013, la firma alemana Bosch, suministrando la logística para la instalación del software en el 2007, y concesionarios.

Por el contrario, los medios de comunicación no otorgan especial cobertura a las soluciones del problema. De hecho, las informaciones hacen hincapié en dos acontecimientos: el cambio de la directiva, específicamente la contratación del exjefe de Porsche Matthias Müller, y el inicio de una investigación interna entre el personal que tenía conocimiento sobre la situación, quedando exentos de despido aquellos dispuestos a colaborar.

Por otro lado, el 100% de las informaciones que representan las notas de prensa y comunicados oficiales de la empresa en la atribución de responsabilidades se orientan a las soluciones, demostrando la capacidad para sobrellevar la crisis de manera metódica apoyándose en los valores fundacionales de la empresa (pasado), en la confianza a los nuevos portavoces Matthias Müller y David Detweiler (presente) y en nuevas estrategias de innovación que supondrán un desarrollo sostenible en la siguiente década (futuro).

4.2. Interés humano

La perspectiva emocional de la representación del problema implica el 28% de las informaciones emergentes, prácticamente igualando el número de artículos publicados en los medios de comunicación y en los comunicados oficiales de Volkswagen. No obstante, el enfoque de ambos tiene sus divergencias respecto al encuadramiento del interés humano. Los medios de comunicación recalcan la afectación de la crisis en los individuos con la reducción de miles de empleos en la empresa (El País, 11 de marzo de 2016); el uso de adjetivos que pudieran generar sentimientos de animadversión como “la caída del Señor Calidad”(Le Fígaro, 23 de septiembre de 2015) o la “admisión del reembolso si cumplen ciertas condiciones que invoquen una violación grave de la empresa” (Le Fígaro, 30 de

octubre de 2015), y por último, el escudriñamiento de la vida privada de los sujetos con la adaptación al cine del escándalo de las emisiones (BBC, 13 de octubre de 2015; El País, 13 de octubre de 2016).

Entretanto, Volkswagen busca contrarrestar el influjo de esas noticias difundiendo información con adjetivos positivos como: "ganando 5 estrellas en el ranking de seguridad, porque para nosotros la seguridad es lo primero" (Newsroom, 26 de febrero de 2016) o "acondicionado a la familia norteamericana" (Newsroom, 19 de octubre de 2015) que reforzando el valor de la marca en los nuevos modelos de automóviles. Complementariamente, Volkswagen invierte en colaboraciones que le permitan mejorar su imagen, proporcionando una cara humana a la problemática al participar en proyectos educativos del Museo de Arte Moderno de Nueva York (Newsroom, 10 de febrero de 2016; Newsroom, 12 de mayo de 2016) y promocionando el deporte independientemente de los resultados (Newsroom, 30 de octubre de 2015; Newsroom, 5 de noviembre de 2015).

4.3 Conflicto

En el marco del conflicto, se distinguen dos visiones opuestas entre los medios de comunicación y la versión oficial de Volkswagen. Los primeros hacen eco de la situación admitiendo que el engaño puede haberse producido a escala mundial (BBC, 2 de octubre de 2015; Spiegel, 30 de octubre de 2015; El País, 1 de abril de 2016) y que además de Volkswagen, otras constructoras de automóviles, entre ellas Fiat, Renault, General Motors, pudieran haber incursionado en la misma práctica ilegal (Corriere, 24 de septiembre de 2015; Le Figaro, 25 de septiembre de 2015).

En cambio, la versión oficial de Volkswagen únicamente presenta los testimonios de Christian Koch, presidente de Volkswagen en las operaciones de Chattanooga, Tennesse (Newsroom, 29 de octubre de 2015) y Michael Horn, presidente de Volkswagen Group of America (Newsroom, 8 de octubre de 2015). El primero de ellos, busca distanciar la sucursal a la que pertenece de la crisis global producida en Volkswagen demostrando los nuevos planes de desarrollo, construcciones y el compromiso con los habitantes de la zona. Todo lo contrario a las declaraciones de Michael Horn, asumiendo la derrota de los constructores y

 ISSN: 2174-3681

la victoria de la Agencia de Protección Medioambiental (EPA), la Junta Californiana sobre Recursos del Aire (CARB) y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

4.4. Encuadre moral y ético

El encuadramiento con menor cobertura informativa de la crisis se vincula a la prescripción moral, la cual se sustenta por el 4% de los artículos revisados. Los medios de comunicación aprovecharon la situación para poner en duda la credibilidad del sistema de producción alemán: "Hecho en Alemania" ya no es sinónimo de disciplina y transparencia (Le Figaro, 22 de septiembre de 2015), La cultura Volkswagen –Los técnicos instalaron un software falsificador para evitar explicarles a los superiores que el logro de objetivos era inalcanzable (Le Figaro, 30 de noviembre de 2015). Por otro lado, no se observa una clara exposición de un mensaje moral en los comunicados oficiales, simplemente consideran que las manipulaciones son un desastre moral y político que no concuerdan con la naturaleza de la empresa (Newsroom, 25 de septiembre de 2015).

4.5 Perjuicios económicos

En última instancia, los perjuicios económicos al igual que el encuadre de interés humano reportan simetría entre los resultados de los medios de comunicación (49%) y los comunicados oficiales (51%). Aunque cabe destacar que se presenta como el único encuadre donde la información en medios oficiales supera la publicada por BBC.com, ElPais.com, Spiegel.de, LeFigaro.fr, Corriere.it y Publico.pt. Estos medios mencionados remarcan el detrimento de las ventas (Le Figaro, 2 de noviembre de 2015), los costes para remediar los actos (BBC, 23 de junio de 2015; Publico, 22 de septiembre de 2015), y la caída en sus acciones en la bolsa de valores (El País, 15 de diciembre de 2015). Justamente lo opuesto se vislumbra desde los comunicados de Volkswagen, pese a la crisis, existe estabilidad en la venta de vehículos (Newsroom, 17 de junio de 2016; Newsroom 12 de febrero de 2016,), se mantienen los concesionarios (Newsroom, 3 de noviembre de 2015), y por ende la empresa sigue obteniendo beneficios (Newsroom, 28 de octubre de 2015, 15 de abril de 2016).

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados, se vislumbran diferencias entre los medios de comunicación y en los comunicados oficiales tanto en la cantidad de información como en el tipo de aproximación expuesta en las estrategias de gestión de crisis.

El orden de prioridades establecidas en la gestión de crisis comunicacional según la cobertura de los medios de comunicación online consultados en el caso Volkswagen responde a la atribución de responsabilidades, interés humano, conflicto, perjuicios económicos y encuadre moral y ético. En cambio, la versión oficial de Volkswagen presenta mayor número de publicaciones vinculadas al interés humano, seguido de la atribución de responsabilidades, perjuicios económicos, conflicto y en última posición el encuadre moral y ético. Esta jerarquía coincide con el estudio de Bowen & Zheng (2015), afirmando la carencia información explícita vinculada al encuadre ético en la estrategia de gestión de crisis.

La cantidad de información negativa encuadrada en los medios de comunicación pone en meridiana evidencia una falta de efectividad en el tratamiento de la crisis, sobre todo porque durante los primeros días la organización no se responsabilizó directamente por la situación sobrevenida, lo que pone de manifiesto lo propuesto por Holladay & Coombs (2013) en el sentido que la efectividad de la gestión comunicacional de la crisis será inversamente proporcional a su duración y magnitud.

Si bien no emergieron situaciones colaterales de crisis, como lo explican Bradford & Garrett (1995) y Liu, Austin & Jin (2011), sí se evidencia un incremento de la exposición negativa, sobre todo en lo relativo al perjuicio económico que la situación generaría a los clientes de la marca, reacción explicada por Choi & Lin (2009) como una reacción propia de los medios por reflejo de la opinión pública negativa.

De igual manera, a partir de los resultados obtenidos, el tipo de aproximación en la atribución de responsabilidades se recalca un aspecto común: el grado de responsabilidad institucional en la crisis de las emisiones Volkswagen se denota como un acto previsible que expone a la organización como plena responsable de la situación. No obstante, el enfoque de los medios de comunicación se concentra en la problematización de la empresa, los trabajadores y las empresas *outsourcing*, mientras que los comunicados oficiales se centran

en proponer soluciones a la crisis. Esta misma línea se mantiene en los demás encuadres relacionados con la gestión comunicacional de crisis, esto significa que la finalidad del mensaje de los medios de comunicación, más allá de transmitir una información, se dirige a compendiar las consecuencias de los actos exigiendo respuestas condicionadas por la responsabilidad moral de la empresa hacia los intereses de la sociedad.

6. REFERENCIAS

An, S.K. & Gower, K.K. (2009). How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review, 35*(2), 107–112. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.010

Andrews, A.P., Simon, J., Tian, F. & Zhao, J. (2011). The Toyota crisis: an economic, operational and strategic analysis of the massive recall. *Management Research Review, 34*(10), 1064-1077. doi: http://dx.doi.org/10.1108/01409171111171474

Bowen, S.A. (2008). Frames of terrorism provided by the news media and potential communication responses. En H.D. O'Hair *et al*. (Eds.), *Terrorism: Communication and rhetorical perspectives* (pp. 337–358). New Jersey: Hampton.

Bowen, S.A. (2009). Ethical responsibility and guidelines for managing issues of risk and risk communication. En H.D. O'Hair & R.L. Heath (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 343–363). Thousand Oaks: Sage.

Bowen, S.A. & Zheng, Y. (2015). Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. *Public Relations Review*, (41), 40-49. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.017

Bradford, J.L. & Garrett, D.E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 14*(11), 875–892. doi: http://dx.doi.org/10.1007/BF00882067

Cabezuelo, F. y Pérez, M. (2008). Aspectos éticos y deontológicos del ejercicio profesional de la comunicación corporativa. *Icono 14, 6*(2), 1-23. http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v6i2.350

Choi, Y. & Lin, Y.H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research, 21*(2), 198–207. http://dx.doi.org/10.1080/10627260802557506

Coombs, T. W. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research, 10*(3), 177–191. doi: http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjprr1003_02

Coombs, T.W. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review, 33*(2), 135–139. http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016

Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2012a). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review, 38*(3), 408–415. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004

Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2012b). Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management, 16*(3), 280–295. doi: http://dx.doi.org/10.1108/13632541211245758

De George, R.T. (2010). *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58.

Fan, D., Geddes, D. & Flory, F. (2013). The Toyota Recall Crisis: Media Impact on Toyota' s Corporate Brand Reputation. *Corporate Reputation Review, 16*(2), 99-117. doi: http://dx.doi.org/10.1057/crr.2013.6

Franco, V., Posada-Sánchez, F., German, J. & Mock, P. (2014). *Real-World Exhaust Emissions from Modern Diesel Cars*. Washington DC: International Council on Clean Transportation. Recuperado el 07 de octubre de 2016 de https://goo.gl/gwjqCl

Goodpaster, K.E. (2007). *Conscience and corporate culture*. New Jersey: Blackwell.

Holladay, S.J. (2012). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. En W.T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 159–180). Massachusetts: Wiley-Blackwell. doi: http://dx.doi.org/10.1002/9781444314885.ch7

Holladay, S.J. & Coombs, W.T. (2013). Successful prevention may not be enough: A case study of how managing a threat triggers a threat. *Public Relations Review, 39*(5), 451–458. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.06.002

Huggins, L. (1998). Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum. *Journal of Management History, 4*(1), 60–67. http://dx.doi.org/10.1108/13552529810369623

Jin, Y., Fischer, B., Austin, L. (2011). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management. *Communication Research, 41*(1), 74-94. http://dx.doi.org/10.1177/0093650211423918

Kim, S., & Willis, L. A. (2007). Talking about obesity: news framing of who is responsible for causing and fixing the problem. *Journal of Health Communication, 12*(4), 359–376. doi: http://dx.doi.org/10.1080/10810730701326051

Liu, B. F., Austin, L. & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review, 37*(4), 345–353. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004

Liu, B.F. & Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: Implications for U.S. health communicators. *Public Relations Review, 37*(3), 233–244. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.03.005

Miller, A.N. & Littlefield, R.S. (2010). Product recalls and organizational learning: ConAgra's responses to the peanut butter and pot pie crises. *Public Relations Review, 36*(4), 361–366. http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.06.001

Neill, M. S., & Drumright, M. E. (2012). PR professionals as organizational conscience. *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality, 27*(4), 220–234. doi: http://dx.doi.org/10.1080/08900523.2012.746108

Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review. 23*(1), 59–76. doi: http://dx.doi.org/10.2307/259099

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Romero-Rodríguez, L.M., De-Casas-Moreno, P. & Torres-Toukoumidis, A. (2015). Estereotipos, tópicos y lenguaje de la programación sensacionalista en la televisión: programa «Corazón» de TVE. *Alteridad: Revista de Educación, 10*(1), 31-43. doi: http://dx.doi.org/0.17163/alt.v10n1.2015.03

Romero-Rodríguez, L.M. & López-Muñoz, M. (2015). Pragmatics of misinformation. A study of the Prism leak through the reactions of the governments of the United States, Germany and Venezuela. *Zer, 20*(39), 29-47. doi: http://dx.doi.org/10.1387/zer.15515

Romero-Rodríguez, L.M. & Aguaded, I. (2016a). The economic dis-information in Spain: case study of BFA-Bankia and its IPO. *Communication & Society, 29*(1), 37-51. doi: http://dx.doi.org/10.15581/003.29.1.37-51

Romero-Rodríguez, L.M. & Aguaded, I. (2016b). Toward a taxonomy of newspaper information quality: An experimental model and test applied to Venezuela dimensions found in information quality. *Journalism*, (Preprint, Agosto). doi: http://dx.doi.org/10.1177/1464884916663596

Romero-Rodríguez, L.M., De-Casas-Moreno, P. & Torres-Toukoumidis, A. (2016). Dimensiones e indicadores de la calidad informativa en los medios digitales [Dimensions and Indicators of the Information Quality in Digital Media]. *Comunicar*, 49, 91-100. doi: http://dx.doi.org/10.3916/C49-2016-09

Saini, M. & Shlonsky, A. (2012). Systematic *synthesis of qualitative research*. New York: Oxford University Press.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014*). Metodología de la investigación*. New York: McGraw-Hill.

Schultz, F., Kleinnijenhuis, J., Oegema, D., Utz, S. & Atteveldt, W.V. (2012). Strategic framing in the BP crisis: A semantic network analysis of associative frames. *Public Relations Review, 38*(1), 97–107. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.003

Schwarz, A. (2012). How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010. *Public Relations Review, 38*(3), 430–437. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.009

Semetko, H. A., & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European politics: A content analysis of press and television news. *Journal of Communication, 50*(2), 93. doi: 10.1111/j.1460-2466.2000.tb02843.x

Thompson, G., Garder, D., Besch, M., Thiruvengadam, A. & Kapanna, H. (2014). *In-Use Emission Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States (Final Report)*. West Virginia University: Center for Alternative Fuels, Engines and Emissions.

van der Meer, T.G.L.A. & Verhoeven, P. (2013). Public framing organizational crisis situations: Social media versus news media. *Public Relations Review, 39*(3), 229–231. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.001.

Zhang, B., Veijalainen, J. & Kotkov, D. (2016). Volkswagen Emission Crisis – Managing Stakeholder Relations on the Web. En *Proceedings of the 12th International Conference on Web Information Systems and Technologies* (WEBIST 2016), Vol. 1, 176-187. doi: http://dx.doi.org/10.5220/0005892401760187.

Forma de citar este artículo:

ROMERO-RODRÍGUEZ, L. M.; TORRES-TOUKOUMIDIS, A. Y PÉREZ-RODRÍGUEZ, A. (2017). Gestión Comunicacional de Crisis: Entre la agenda corporativa y mediática. Estudio de caso Volkswagen. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VII, Nº 13, 83-100. Recuperado el __ de _____ de ____, de http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-06-83-100.