

INVESTIGACIÓN

Recibido: 15/03/2021 --- Aceptado: 12/07/2021 --- Publicado: 03/01/2022

LAS EMPRESAS ANTE LA DESINFORMACIÓN. LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE METODOLÓGICO

Disinformation as a corporate risk: the need for a new methodological approach

 **Magdalena Mut Camacho**¹: Universitat Jaume I de Castellón. España.
mcamacho@uji.es

Antonio Rueda Lozano: OFN LAB. España.
ofn@uji.es

Esta investigación forma parte del proyecto "La empresa en entornos de posverdad", financiado por la Fundación COTEC para la innovación en el Programa de Innovación Abierta PIA2017

Cómo citar el artículo:

Mut Camacho, M. y Rueda Lozano, A. (2022). Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 155, 113-129. <http://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1327>

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar si las empresas se hallan ante la necesidad de contar con un modelo de gestión de crisis sobre riesgos reputacionales relacionados con la desinformación mediática. Las empresas admiten encontrarse ante un nuevo riesgo corporativo y el sector profesional de la comunicación reconoce la urgencia de contar con medidas ante un evento por bulo. Para ello, se toma como punto de partida la investigación realizada a empresas españolas sobre su percepción de riesgo, donde se determinó que para el profesional los riesgos derivados de la desinformación son altamente peligrosos y se descubría la brecha entre la percepción profesional y las prioridades de la organización. El presente informe de corte cualitativo, con grupos focales a una muestra cualificada de responsables de reputación y comunicación corporativa de empresas españolas, revisa la tendencia de estas crisis y la sistemática empleada en la gestión de la crisis. Los resultados corroboran la necesidad de crear una metodología base que recoja los fundamentos sobre los que actúa la desinformación. Este hecho está dando lugar a la necesidad de ampliar el conocimiento en la creación de dinámicas eficientes para la lucha contra la

¹ **Magdalena Mut Camacho**: Profesora del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I de Castellón.

desinformación. Las conclusiones bocetan un esquema metodológico que puede mejorar el trabajo de los profesionales de la comunicación.

PALABRAS CLAVE : Desinformación - Riesgo corporativo - Reputación - *Fake News* - Posverdad - Comunicación corporativa - Crisis reputacional - Valor intangible - Dircom.

ABSTRACT

This research aims to determine the need for a crisis management model on reputational risks related to media misinformation. Companies recognize that they are facing a new corporate risk and the professional communication sector recognizes the urgency of having measures in the face of a hoax event. For this, the research carried out on Spanish companies on their perception of risk is taken as a starting point, where it was determined that for the professional the risks derived from misinformation are highly dangerous and the gap between the professional perception and the priorities of the organization. This qualitative report, with focus groups on a qualified sample of those responsible for reputation and corporate communication of Spanish companies, reviews the trend of these crises and the systematic used in crisis management. The results corroborate the need to create a base methodology that collects the foundations on which disinformation acts. This fact is giving rise to new work dynamics and provides knowledge in the creation of efficient dynamics for the fight against misinformation. The conclusions propose a methodological scheme that can improve the work of communication professionals.

KEYWORDS: Disinformation - Corporate risk - Reputation - Fake News - Post-truth - Corporate communication - Reputational crisis - Intangible value - Dircom

EMPRESAS DIANTE DA DESINFORMAÇÃO. A NECESSIDADE DE UMA NOVA ABORDAGEM METODOLÓGICA

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo determinar se as empresas se deparam com a necessidade de um modelo de gestão de crise dos riscos reputacionais relacionados à desinformação na mídia. As empresas admitem estar perante um novo risco corporativo e o sector da comunicação profissional reconhece a urgência de se tomar medidas perante situações de embuste. Para tal, parte-se da pesquisa feita sobre a percepção de risco de empresas espanholas, onde se determinou que para o profissional os riscos derivados da desinformação são altamente perigosos e os gaps entre a percepção profissional e as prioridades da organização. Este relatório qualitativo, com focus groups numa amostra qualificada dos responsáveis pela reputação e comunicação corporativa das empresas espanholas, analisa a evolução destas crises e o sistema utilizado na gestão de crises. Os resultados corroboram a

necessidade de se criar uma metodologia de base que reúna os alicerces sobre os quais atua a desinformação. Este fato está suscitando a necessidade de ampliar o conhecimento na criação de dinâmicas eficientes para o combate à desinformação. As conclusões traçam um esquema metodológico que pode melhorar o trabalho dos profissionais de comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Desinformação - Risco corporativo - Reputação - Notícias falsas - Pós-verdade - Comunicação corporativa - Crise de reputação - Valor intangível - Dircom.

1. INTRODUCCIÓN

Aunque ya existían como riesgos corporativos, la pandemia global ha avivado dos de los grandes riesgos a los que se enfrentan las empresas de hoy: la desinformación y la ciberseguridad. Ello es debido a que nos hallamos en la era de la posverdad, caracterizada por el auge de un universo digital por dónde se propagan noticias falsas que deterioran la honestidad y la veracidad (Mut Camacho, 2020). La empresa está expuesta a este entorno de público hiperconectado que consume una inmensa cantidad de información, donde las personas no solo producen y acceden a contenidos de forma inmediata, sino que también consumen y difunden información de manera instantánea. Comprobamos como el continuo incremento de los riesgos reputacionales, potenciados por la hiperconexión y las *fake news*, fueron tratados abiertamente en el Foro Económico Mundial de Davos (2020a), lo que avala la necesidad de observar el riesgo reputacional de la desinformación como una exigencia inaplazable. Los representantes del orden económico y político mundial anuncian que la próxima ola de tecnologías de la 4ª Revolución Industrial cambiará drásticamente las economías y sociedades con consecuencias no deseadas. Los ataques cibernéticos se han convertido en un peligro común para las personas y las empresas. Estos problemas las encuestas los clasifican como el séptimo riesgo más probable y el octavo más impactante, y el segundo riesgo más preocupante para hacer negocios a nivel mundial en los próximos 10 años (World Economic Forum, 2020b, p. 60).

Para hacer frente a esta situación, la Comisión Europea promovió entre empresas la firma de un Código de Buenas Prácticas sobre la Desinformación (2018). El propósito de este código es unificar acciones que los firmantes pueden implementar para abordar los desafíos relacionados con la desinformación. Entre las medidas que el documento propone se plantea suspender los ingresos publicitarios de quienes adulteren información, cerrar cuentas falsas, identificar claramente la propaganda política, fomentar la transparencia y verificación de contenidos, etc. Aun así, siguen dándose casos que afectan a la reputación de las empresas. La ONG Avaaz (2020) publicó un estudio contra los algoritmos de recomendación de la plataforma YouTube, pues aseguraba que facilitan la difusión de desinformación sobre el clima, apoyada por la publicidad de importantes anunciantes como Warner Bros, Decathlon, Samsung, Carrefour, L'Oréal, e incluso, Greenpeace España o el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). Las marcas, víctimas de la publicidad

programática, se anuncian con sus spots en estos vídeos que diseminan información falsa y manipulada.

Los complejos frentes a los que se enfrentan las empresas son variados como facilitadores de desinformación, como participantes involuntarios o como víctimas directas. Las *fake news* aumentaron en 2017 un 365%, generando graves daños reputacionales a instituciones y compañías (Canvas, 2018). Básicamente, las dos soluciones que se proponen se dirigen a los dos actores implicados. La primera pone la atención en los propietarios de las redes sociales, pidiéndoles abandonar su postura de mediadores y se hagan responsables del contenido que publican y comparten sus usuarios, así como de su seguridad y privacidad. La segunda pone el acento en las marcas anunciantes, en las empresas y sus directivos para que lideren el cambio de una lucha contra la desinformación (Corporate Excellence, 2018).

Para los directivos de las empresas los problemas de ciberseguridad son un cabo suelto, el 49% de los directivos españoles (el 44% en el mundo) reconocen que sus empresas carecen de una estrategia integral de seguridad, el 53% que no cuentan con programas de formación para los empleados y el 55% que no disponen de procedimientos previamente establecidos para responder a los incidentes de seguridad. De hecho, cuando se produce un ciberataque la mayoría de compañías reconocen que no son capaces de llegar a identificar su autoría (el 41%, en España y el 39%, en el mundo) (PwC, 2017).

Por otra parte, se ha generalizado el desconcierto en la población, un 63% de las personas reconocen no ser capaces de distinguir entre las noticias verdaderas y los rumores o falsedades. Todo esto unido a que un 65% de la ciudadanía a escala global recibe la información a través de plataformas de redes sociales, motores de búsqueda o apps de noticias, ha hecho que la confianza en los medios de comunicación tradicionales haya descendido al 22% (Canvas, 2018).

Además, el estudio *Influencia de las noticias falsas en la opinión pública* señala que el 88% de la población española cree que las noticias falsas se generan para perjudicar la imagen y la reputación de personas y organizaciones, porque quien las genera espera obtener un beneficio personal o para el colectivo al que pertenece (75,8%). Para el 84,7% de los entrevistados los perjuicios provocados por las falsas noticias son muy graves y graves (Estudio de Comunicación, 2018).

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Esta investigación es la continuación necesaria, tras los resultados obtenidos en un trabajo previo que se inició con el propósito de conocer hasta qué punto la empresa española planificaba, entre sus riesgos corporativos, los efectos de la desinformación mediática en la reputación corporativa y, por tanto, si se incluían como un riesgo dentro de la arquitectura de riesgos reputacionales. Aquellas conclusiones nos mostraron que el ascenso de este nuevo riesgo derivado de la desinformación se consideraba urgente desde la postura del profesional de comunicación, pero desde la

empresa aún no se consideraba una de sus prioridades y no se atendía como un riesgo anticipado. Sin embargo, la alerta sanitaria por pandemia ha mostrado nuevas prioridades a las empresas y, ahora, se enfrentan al urgente reto de entender los efectos de la desinformación en su reputación corporativa y afrontarla consiguiendo un proceso de gestión eficiente.

Cabe recordar algunos de los datos más significativos para la evolución de la investigación (Mut Camacho, 2020):

- El 98% de los profesionales consideraban una amenaza el riesgo de un bulo o desinformación sobre la marca
- El 86% lo consideraban un riesgo corporativo
- El 80% se había visto inmerso en una crisis provocada por una *fake new* sobre su empresa
- El 55% no tiene ningún programa formal para gestionar la crisis reputacional y el 21% no sabía si lo tenían.

La presente investigación cualitativa busca profundizar en cómo se acoge la crisis por desinformación y cómo se gestiona en la empresa española. Para ello se ha recurrido a la opinión de expertos que ayuden a obtener conclusiones que signifiquen el avance del conocimiento. Los objetivos que han guiado el trabajo son:

- Determinar el grado de importancia en la estrategia de riesgos de la empresa de una crisis de desinformación, bulos y *fake news*.
- Describir la metodología seguida por los profesionales de la comunicación de las empresas españolas y comprobar el nivel de importancias en la gestión de intangibles
- Conocer las estrategias que se utilizan en momentos de crisis.

El objetivo último es llegar a descubrir si hay una estrategia clara, manifiesta y protocolizada, y detectar si hay posturas más efectivas. Para ello, ha sido necesario acercarse al profesional de la comunicación que se encarga de las tareas relacionadas con todo aquello que desde la comunicación genera reputación corporativa en la empresa.

El presente trabajo se centró en una técnica cualitativa como es el grupo de discusión. Se buscaba un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los profesionales de la comunicación, provocando autoexplicaciones para obtener datos cualitativos (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013). Otra característica que nos parecía relevante del método era ser una técnica que se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes en un mismo espacio y tiempo limitados (Ruíz Olabuenaga, 1996).

De acuerdo con el objetivo se determinó la guía de la entrevista, la elección de participantes y la programación de sesiones. La dinámica se organizó en dos sesiones en octubre de 2020 a través de una plataforma *online* de videollamadas debido a la situación de alerta sanitaria. El motivo de convocar dos sesiones reside en que

planificamos cada encuentro según el tamaño de las empresas seleccionadas, para así ahondar en posibles diferencias entre compañías. Entre la muestra seleccionada no se contó con las pequeñas y microempresas españolas por no ser una muestra significativa en relación con la gestión de intangibles y la falta en general de profesionales de la comunicación en estas organizaciones (Dircom, 2018). La primera sesión organizada el 16 de octubre de 2020, se realizó con una muestra representativa compuesta por 8 representantes de la gran empresa del ámbito español. Entendemos como gran empresa aquellas organizaciones con más de 250 empleados y una facturación superior a 50 millones de euros según los criterios oficiales de la Unión Europea en relación con la tipología empresarial. La distribución de la muestra la conformaron: 80% hombres y 20% mujeres. Los rangos que ocupaban en sus compañías son: dos directores generales, tres directores de marketing y ventas, dos directores de comunicación y una consultora de comunicación. Las características de empresas seleccionadas se encuadran en el espectro de la gran empresa vinculadas al sector de las telecomunicaciones, la cerámica y la alimentación. Respecto a la consultora de comunicación, se enfoca a los servicios plenos vinculados a la gestión de intangibles y la planificación estratégica en comunicación y marca en grandes empresas del ámbito industrial. Los participantes contaban con formación en Económicas y Empresariales, Ingeniería Industrial y Periodismo, incluyendo también dos MBA y un máster en Comunicación Corporativa. La duración de la sesión fue de 60 minutos dividida en dos fases: una exposición sobre los puntos a tratar donde se formularon una serie de preguntas y una segunda fase de debate y discusión dentro del objeto de estudio en cuestión.

En la segunda sesión, organizada el 21 de octubre de 2020, se seleccionó una muestra representativa compuesta por 8 representantes de la mediana empresa española. Entendemos como mediana empresa aquellas organizaciones con menos de 250 empleados y una facturación inferior a 50 millones de euros. La distribución de la muestra la conformaron: 60% hombres y 40% mujeres. Los rangos que ocupaban en sus compañías son: cuatro directores generales, tres directores de marketing y ventas y un director de comunicación. Las características de las empresas seleccionadas se vinculan al sector de la hostelería, la climatización y la tecnología. Los participantes contaban con formación en Derecho, Administración y Dirección de Empresas, incluyendo también un MBA, dos másteres en Marketing y un curso en Marketing Digital. La duración de la sesión fue de 60 minutos dividida en dos fases: una exposición sobre los puntos a tratar donde se formularon una serie de preguntas y una segunda fase de debate y discusión dentro del objeto de estudio en cuestión (Nota de los autores: los nombres de los participantes en las dinámicas no se ofrecen ya que algunos pidieron confidencialidad).

3. PROPUESTAS SOBRE CÓMO GESTIONAR LA CRISIS REPUTACIONAL POR DESINFORMACIÓN

Como asegura el Global Risk Management Survey (AON, 2017), el daño a la reputación corporativa se sitúa como la primera de las preocupaciones de los directores de empresas y gerentes en el mundo. Así, confirmamos como las empresas

mantienen un constante cuidado y prevención de todo aquello que puede afectar la buena percepción que tienen sus públicos y todo aquello que puede perjudicar seriamente sus recursos intangibles y, por ende, sus resultados económicos. Hemos comprobado que, mientras los estudios sobre los efectos de la desinformación y las *fake news* se encuentran básicamente en el mundo mediático, hay escaso estudio teórico de este fenómeno disruptivo aplicado a qué supone para la empresa su existencia y confirmación teórica.

Una investigación reciente ha demostrado que la difusión de desinformación que impacta en las organizaciones es un riesgo real y permanente. Ante la debilidad a la que están sometidas las organizaciones, surge la necesidad de que estas establezcan rutinas de trabajo que permitan detectar los bulos y desmentirlos con eficacia. Aunque el autor observa que la mayoría no han establecido protocolos permanentes para ello (Rodríguez-Fernández, 2019, p. 1725).

Principalmente, la tarea de meditar sobre la reputación corporativa sometida a los ámbitos de la desinformación, en la actualidad, la podemos encontrar en el mundo profesional a través de las consultoras de comunicación. Éstas han enfocado el tema de la posverdad y sus consecuencias reputacionales desde la práctica urgente, real y diaria, conscientes de que ha surgido una nueva relación más directa con la opinión pública y se han consolidado unos medios alternativos de comunicación con una gran influencia y difusión. Mientras tanto, los canales tradicionales de información han perdido peso frente al auge de nuevos canales de comunicación: blogs personales, *YouTube*, *Whatsapp*, *Telegram*, *Facebook*, *Twitch*, *Instagram*, *Tik Tok* o *Twitter*. La nueva comunicación supone una oportunidad y un riesgo, “un mero tuit puede movilizar a masas y provocar resultados impensables” (Llorente & Cuenca, 2018a, p. 6).

En el documento *Real Advocacy* (Llorente & Cuenca, 2018b) se reconoce el peligro de las *fake news* en el ámbito empresarial y proponen el desarrollar programas de identidad digital que promuevan la presencia de los directivos y colaboradores de las compañías en redes sociales. La lógica es enfrentar la mentira promovida por perfiles falsos con información veraz promovida por embajadores reales e informados. De nuevo se pone la atención sobre el problema de la desinformación en la publicación *Disrupción* (Llorente & Cuenca, 2020,) alertando de que las *fake news* son elaboradas para perseguir audiencias, dañar reputaciones o defender posiciones ideológicas. Propone la necesidad, por parte de las empresas, de la escucha y reacción ágil, además de ser activos en el espacio digital para amplificar la versión de la empresa. La consultora plantea la estrategia *embrace disruption*, pues considera que faltan nuevas metodologías para afrontar los nuevos retos. Formula una nueva forma de mirar y un nuevo estilo de contar la empresa al público basado en cuatro pilares: el relato corporativo, la generación de confianza, la comunicación sostenible y la capacidad de anticipación e innovación (Llorente, 2019).

La consultora Deloitte (2019) alerta en un informe sobre la dificultad para demostrar la falsedad a tiempo y evitar que se propague. Anuncia que las

organizaciones necesitan proteger la seguridad y reputación de su marca, pues los efectos incontrolados dañan la reputación incitando reacciones adversas y deslegitimando a la empresa, produce la pérdida de confianza en la organización, pérdidas financieras y dificultades para encontrar una solución rápida. Se propone que la empresa formule una estrategia de marca con identificación de vulnerabilidades potenciales y que se desarrolle un plan de acción para mitigar los riesgos de propagación de información falsa. Aconsejan aumentar la estrategia en redes sociales para tener una voz fuerte, apostar por tecnologías de monitoreo innovadoras y tener un plan de respuesta preparado para ser eficaces en atajar el riesgo reputacional.

Por su parte, la consultora PwC (2018) informa de que nos hallamos ante un escenario de incertidumbre donde las empresas deben tener mucho cuidado ante el avance de las *fake news*, deben tener cuidado en comprender el contexto de sus mensajes y generar confianza en el cliente. Proponen que las empresas no sólo monitoreen todo el universo digital, sino que además sean proactivas en contrarrestarlo y mitigar el riesgo reputacional. Los públicos de la organización deben ver una organización confiable de antemano para poder contrarrestar los efectos de un contenido pernicioso viral.

En esta misma línea, el *Trust Barometer 2019* de Edelman (2019a) adelantaba que, en general, la sociedad confía menos en las organizaciones y que las líneas entre lo cierto y lo no cierto se desdibujan. Esto, junto a la pérdida de autoridad de los canales de comunicación, ha provocado un cambio en la mentalidad del consumidor, más desconfiado, más atento y proactivo en la búsqueda de neutralidad y autenticidad. El informe alerta del problema social al que nos enfrentamos pues reveló que al 73% de la ciudadanía le preocupa que la desinformación, las noticias falsas y los *bots* digitales sean armas de la propaganda moderna. No existe una solución clara a la verificación de los hechos que permita discernir de forma rápida qué es real y qué es falso, en consecuencia, la confianza en los negocios, a nivel mundial, ronda el 56%. Y, por tanto, las empresas deben luchar por encontrar la mejor manera de abordar las noticias falsas y las campañas de desinformación que son tan complejas e invasivas (Edelman, 2019b).

Hill & Knowlton también advierte a las marcas sobre la posverdad y les anuncia que es el momento de moverse y defenderse de la situación que se está originando por la “balcanización” de las redes sociales, el rechazo de la ciudadanía a los expertos y las decisiones supeditadas a los datos sobre los consumidores. Todo esto ha dado lugar a una nueva “brecha digital”, no como división del acceso a la tecnología, sino del acceso a la verdad: “Esta división es una herida sobre la que se ceban aquellos que desean mantener a la sociedad en desacuerdo” (Goldhammer, 2017, p. 17).

Asimismo, Burson-Marsteller (ahora BCW) propone a las empresas implementar herramientas y recursos correctos para monitorear las conversaciones en línea sobre sus marcas, a fin de recibir alertas tempranas cuando circula información falsa. Si la respuesta es demasiado lenta, pueden producirse daños sustanciales en el negocio y

en las relaciones con las partes interesadas antes de que finalmente pueda abordar la crisis de forma definitiva (Chang & Olson, 2017).

Contar con una buena comunicación no es suficiente, las empresas deben anticipar las demandas que se pueda suscitar en los reguladores, en los clientes, en los empleados y en la sociedad. Los flujos informativos son clave, pero el éxito dependerá de la reflexión que cada organización sepa hacer de sí misma (PWC, 2017) y de tener un plan que implique a un equipo interdisciplinario y transversal a toda la organización (AON, 2019). La conducción del riesgo reputacional tendrá éxito si está coordinado con el resto de riesgos corporativos, ya que todos tienen un impacto sobre la reputación, la marca, las ganancias y el capital (Vizcaíno-González, 2010). Si para las organizaciones, medir su reputación corporativa ya era una tarea complicada (Xifra, 2020), intentar calcular sus nuevos riesgos reputacionales es más complejo.

La desinformación ha irrumpido como una cuestión de relevancia pública desde que se inició la crisis sanitaria por pandemia. Afecta a la confianza en las marcas y los efectos que producen en los públicos pueden ser graves. En la mayoría de los casos descritos existen unos efectos económicos que se repiten vinculados a la crisis generada por un bulo: la bajada en bolsa o la caída de la cuenta de resultados (Pina, 2019). Comprobamos desde la teoría como es necesario que las compañías creen protocolos de actuación que les sirva para defenderse y rehacerse, ahora vamos a buscar la opinión del profesional encargado de la reputación y la comunicación en la empresa.

4. RESULTADOS

En primer lugar, se ahondó en la principal conclusión extraída de la investigación previa realizada en los meses anteriores para conocer cómo, en general, la empresa española se sistematiza y se ordena el riesgo corporativo por una desinformación en la arquitectura de riesgos. Recordemos que la investigación confirmó la brecha entre la percepción profesional y las prioridades de la organización. Podemos constatar que los departamentos de comunicación gestionan las crisis de reputación, pero que la importancia estratégica de un nuevo problema como es una desinformación sobre la marca, un bulo o una *fake new* que afecta a la empresa, aún no es considerada por la empresa al mismo nivel de alerta que el profesional atribuye. Como comenta el dircom de una empresa del sector de la alimentación:

El sector de la alimentación siempre hemos estado en el ojo del huracán de las mentiras para perjudicarnos. Somos un sector proclive a las falsedades. Ahora compruebo como el riesgo se incrementa con el paso del tiempo y las circunstancias que se están dando. Las empresas debemos crear protocolos de actuación que nos permita defendernos. Es una tarea pendiente (dircom sector alimentación).

Asimismo, el director de marketing del ámbito empresarial de las telecomunicaciones dice:

Es cierto, tenemos que hacer de bomberos en momentos de crisis, cuando lo cierto es que es un momento clave, deberíamos tener protocolos claros como en otros casos ya tenemos. Hay que incidir en esto, hay que trabajarlo más en la empresa (dircom empresa telecomunicaciones).

Los grandes ejes temáticos que estructuran las sesiones fueron:

- La desinformación como problema empresarial
- La gestión de la desinformación como reto corporativo
- Metodologías y técnicas para hacerle frente

En primer lugar, y tras explicar los diferentes conceptos básicos sobre qué entendemos por desinformación en el ámbito empresarial y los tipos de ataques que hemos observado, preguntamos a los asistentes si en su empresa se había dado algún ataque desinformativo en los últimos años. En el grupo de grandes empresas, seis de los ocho asistentes aseguraron que habían tenido alguna crisis de reputación por efecto de mentiras que surgen y se viralizan en las redes sociales. Como ejemplo, podemos citar: “Hay personas muy profesionales detrás de las *fake news*, que utilizan hábiles técnicas para generar conexión con la gente. Sobre todo, un medio de propagación muy habitual es *WhatsApp*, tan difícil de controlar para el monitoreo preventivo” (profesional de consultora de comunicación).

Por lo que respecta a las medianas empresas sólo dos miembros de los que asistieron comentaron que habían tenido este tipo de evento. Comprobamos que a la importancia y dificultad de conocer en profundidad las causas y consecuencias de una crisis de desinformación, hay que sumar la enorme complejidad que envuelve a las redes sociales y la desorientación en la que trabajan los encargados de la comunicación en las empresas. Las grandes empresas están más sometidas a problemas reputacionales que pueden venir de este tipo de ataque y que, posiblemente, pueden reconocerlo con mayor celeridad y tener más medios para ello, o externalizar tareas que ayuden a la solución de la crisis, mientras que, la empresa mediana se encuentra desorientada y no sabe cómo afrontar este tipo de ataque y cómo controlar el desarrollo y monitoreo de la crisis.

Podemos confirmar que los integrantes de ambos grupos estuvieron de acuerdo en que la desinformación es un problema de máxima magnitud para sus empresas y un nuevo riesgo minusvalorado en sus planes de riesgos. Como aseguró uno de los participantes: “El contexto actual nos ha llevado a valorar las *fake news*, y todos sus efectos, como una forma más de riesgo corporativo” (director general de empresa).

Coincidieron todos los representantes tanto de grandes como de medianas empresas, en el hecho de que la situación sanitaria a nivel mundial modificó su percepción sobre las *fake news*, *deep fakes* y demás elementos de desinformación. Tal como menciona la directora de marketing y ventas de mediana empresa, “Estar sometidos a tanta desinformación durante la pandemia: bulos, medias verdades... me ha permitido empezar a reflexionar sobre el consumo informativo y cómo éste puede

socavar la imagen de mi empresa". De hecho, detectamos pues que la coyuntura social es uno de los potenciadores de crisis por desinformación, y que ello lleva a las empresas a una evolución, a la fuerza, de sus debilidades y de la exigencia de convertirlas en un elemento troncal en la planificación de riesgos corporativos.

Respecto a la categorización de riesgo empresarial, fue unánime en los dos grupos encuadrar este riesgo dentro de los riesgos reputacionales de la compañía, ya que, la desinformación perjudica a la percepción de los públicos y esto afecta al reconocimiento de la organización (director de marketing y ventas de gran empresa). Como apunte, hubo una reflexión dentro del grupo de medianas empresas sobre la definición de reputación e imagen. No profundizaremos en esa cuestión dado que no es el objetivo de esta investigación, pero es necesario destacar la necesidad de seguir haciendo pedagogía sobre los conceptos clave en la gestión de intangibles en las empresas.

Otro de los puntos meta en estas dinámicas era saber cómo se enfrentaban y gestionaban este nuevo riesgo. Hubo consenso en el manejo de esta crisis empresarial con la obligatoriedad de que estuviera descrito en los planes de riesgos que tienen las empresas. Como aseguró uno de los participantes: "Si asumimos que es un riesgo para las empresas, éste tendrá que estar recogido en el plan de riesgos" (director general de empresa). En ese mismo grupo se generó cierto debate entre plan de riesgos y plan de crisis llegando a la conclusión que más allá de un debate conceptual, el plan de crisis es un documento ejecutivo para hacer frente a los posibles riesgos. Hubo disconformidad respecto a quién tendría que asumir la responsabilidad. El grupo de las grandes empresas aseguraron que la gestión de este riesgo debe hacerse cargo la dirección, mientras que en el grupo de las medianas empresas asumieron que era algo completamente transversal en la organización. Observamos que, más allá del tamaño de las empresas y de la jerarquización de tareas, es interesante subrayar cómo las medianas empresas entienden los riesgos como algo inherente a toda la organización, mientras que las grandes empresas, posiblemente por una envergadura mucho más burocratizadas, insiste en la necesidad de que la gestión parta de lo más alto del organigrama.

Finalmente, se abordó cómo actuar frente a un ataque desinformativo siendo una de las mayores controversias en ambas sesiones. En la reunión de grandes empresas se aseguró, no sin un debate previo, que se debería de emprender con los propios planes de crisis de que disponen ya las organizaciones, aunque con los matices que exigen las propias características del evento desinformativo. Ante nuestra repregunta sobre qué tipo de características, los diferentes integrantes tuvieron respuestas vagas y dubitativas. Este ejercicio se puede resumir en una de las frases del encuentro: "Tenemos que darnos cuenta de que estamos ante algo nuevo y que cada vez va a ir a más. No sabemos exactamente cómo actuar para ser eficaces, nos falta información (director de comunicación de gran empresa)".

Por su parte, la consultora de comunicación que participaba en esta sesión propuso la posibilidad de crear nuevas áreas de negocio sobre la cuestión. En

síntesis, se confirma que nos hallamos ante una gestión de crisis que cada empresa afronta de una manera distinta, en función de qué es lo que la alta dirección decide sobre la actuación. En algunos casos se comenta que la consigna es dejar pasar y no hacer nada:

Las mentiras son interesadas y responden generalmente a fines económicos, se prefiere dejar que la tormenta escampe sin decir nada. Si escampa, se considera un éxito de esa estrategia y, si no escampa rápido, se asume que hubiese lo que se hubiese hecho, hubiese sucedido igual (director de comunicación de gran empresa).

Propusimos varios casos reales para el debate como los sucedidos a Coca-Cola, United Airlines o Starbucks. Se interrogó sobre si la empresa española está preparada para detener el impacto reputacional de una situación similar. Este fue el tema que generó más debate entre todos los profesionales de la comunicación. Mientras unos abogaban por seguir con los planes de crisis que disponían en sus organizaciones (director general y dos directores de marketing de mediana empresa), otros aseguraron que no sabían exactamente cómo actuar ante un imprevisto como este: “Sinceramente y pensándolo concienzudamente, hay tantos tipos de ataques desinformativos que nos supera. En verdad, desconozco qué estrategias seguir y qué pasos tengo que dar. Creo que estaría en duda llegado el momento” (director general de mediana empresa).

Uno de los directores de marketing y ventas de esta sesión realizó una reflexión final aceptada por todos donde resaltó que era de vital importancia reformular acciones, códigos y comportamientos de las empresas postpandemia. Se confirma que hay consenso en que las noticias falsas causan un grave daño a las empresas, las cuales deben vigilar permanentemente todo lo relacionado con su reputación en la red y tener diseñadas estrategias para adelantarse a los perjuicios reputacionales derivados de la expansión del bulo. Esto obligará a las empresas a reforzar su relación con sus públicos de interés.

Se verifica que los directivos de comunicación en activo de la empresa española necesitan nuevos enfoques y metodologías para hacer frente a la desinformación. Los integrantes de los grupos de discusión confirmaron que era algo completamente necesario y apuntaron la necesidad de crear contenido para formarse y adaptarlo a sus organizaciones. Como ejemplo, podemos citar esta reflexión: “Pienso que sería una buena idea el empezar a recoger en los planes de estudios o en cursos de formación formas de enfrentarnos a esta nueva realidad” (directora de marketing y ventas de empresa).

En definitiva, en la revisión de las entrevistas establecemos que existen una serie de cuestiones que se demandan con urgencia para resolver la crisis por desinformación y optimizar las tareas de la dirección de comunicación: “Si existen negacionistas hasta de las vacunas completamente organizados gracias a las redes sociales y con una influencia terrible, no me quiero imaginar si aparecen negacionistas de mi organización” (director general de mediana empresa).

5. CONCLUSIONES

La información se ha convertido en un elemento crítico en los entornos de convivencia entre el mundo social y el económico, por ello es de vital importancia tomar conciencia sobre su poder y entender cómo funcionan los mecanismos que propician esta realidad (McIntyre, 2018). En este proceso, la sociedad actual carece de la formación crítica necesaria para obtener los instrumentos que les permitan reflexionar sobre la información que configura su percepción (Fernández Aragonés, 2020). Este contexto se traslada a los entornos empresariales en tanto en cuanto la sociedad necesita información para crear una imagen de la compañía que le facilite la toma de decisiones sobre la misma. Ya que los grupos de interés generan unas expectativas con respecto a las organizaciones en función de la satisfacción que obtienen del comportamiento corporativo de éstas y de la eficacia de las relaciones generadas (Velarde y Pulido, 2018). Si la información que reciben los públicos es injuriosa o parten de una mentira intencionada, hace mella en la confianza empresarial perjudicando al negocio y su supervivencia a corto plazo. Por tanto, como hemos podido observar a lo largo de esta investigación, la desinformación es uno de los principales problemas que van a tener las empresas en los próximos años. En un contexto de cambio donde los hechos dejan de ser importantes y la confianza entre los públicos está quebrada, conseguir la legitimación de las organizaciones por parte de la sociedad será uno de los principales objetivos corporativos si se quiere sobrevivir en los virulentos entornos digitales.

El avance tecnológico y los cambios en los contextos socioculturales han traído nuevas demandas y también nuevos riesgos para la sociedad en su conjunto. La alerta sanitaria no ha hecho más que poner en liza que nos encontramos ante un cambio de paradigma socioeconómico donde las exigencias se modificarán y donde, lamentablemente, cada vez será más difícil separar la verdad de la mentira, provocando un cisma entre las expectativas y la confianza y, por ende, en la buena convivencia entre todos los actores.

Ante este entorno, las empresas deberán de hacer frente a nuevos retos comunicativos y estar preparadas a todos los niveles para responder de una manera eficaz. Disponer de conocimientos sobre la crisis reputacional por desinformación permitirá crear mejores organizaciones y establecer una hoja de ruta clara para sus responsables. La desinformación corporativa es un terreno rico para el análisis y un punto de partida para tratar la comunicación en los años venideros. Reconocer los ataques, establecer roles e indagar sobre el valor intangible más afectado, entre otros, conformarán nuevos enfoques y sembrará de teoría a la formación futura de profesionales y organizaciones.

El carácter horizontal de los nuevos modos de comunicación digital ha sido el facilitador de una nueva forma de crisis reputacional de las falsedades sobre la organización. Este entorno genera gran cantidad de contenidos, desde variadas fuentes poco rigurosas o dudosamente verídicas, dañando a las marcas y siendo

difícil gestionar su solución. Por otra parte, se refuerza la idea de que los mecanismos tradicionales para construir la confianza en una organización se han visto sustituidos por el número de seguidores, comentarios y puntuaciones de los usuarios. En este panorama se alza con fuerza la necesidad de reforzar el área de gestión de la comunicación corporativa con nuevos perfiles y proveedores.

Por ahora, las soluciones que se proponen se enfocan a la prevención y monitoreo, y a la necesidad de contar con un plan riguroso que ayude a tener un recorrido por todos los problemas con los que se puede encontrar la marca dada la crisis. En las grandes empresas se propone la formación de comités de crisis integrados por el director de comunicación, el *compliance officer* y los asesores legales como mínimo. Debemos añadir que no solo las *fake news* representan un gran perjuicio reputacional para las empresas, también el robo de datos e información a través de ciberataques resulta igual de alarmante, por lo que la tarea de la gestión de los valores intangibles de las organizaciones se enfrenta a situaciones insólitas y desafiantes.

Finalmente, cabe señalar que van a surgir nuevos modelos de comunicación derivados de la posverdad y de los entornos de desinformación. Ha quedado evidenciada la importancia de crear nuevas metodologías adaptadas a la casuística de la desinformación para resolver de la manera eficaz este tipo de situaciones informativas. Con todo ello, se conseguirá reducir el daño a la reputación empresarial y estar más cerca de crear compañías más valiosas para la sociedad. La desinformación es un riesgo nuevo, no especificado en los estudios anteriores, por tanto, deberemos de crear metodologías que recojan estas características y que sean sobre todo verificables y útiles para las instituciones.

Por consiguiente, para finalizar, incorporamos como otro paso más en nuestra futura investigación el adentrarse en los tipos de ataque, tipos de crisis y su incidencia en la cultura corporativa de la organización. Con el estudio de estos enfoques, se podrá establecer un detallado marco de actuación fundamentado y confiable para uno de los mayores desafíos que tendrán las empresas e instituciones en los próximos años. En este marco, proponemos como nuevo enfoque metodológico para la gestión de una crisis derivada de una desinformación la escucha activa de los grupos de interés y de sus espacios de comunicación, estableciendo procesos que involucren a toda la organización en su desarrollo. A través de una metodología ágil en forma de matriz dividiremos la gestión reputacional en dos escenarios, uno analítico y otro de ejecución, compuestos a su vez por cuatro etapas diferenciadas para hacer frente a los eventos desinformativos: dimensión perceptiva, riesgos perceptivos, mapa de públicos y tipos de ataques y cadena de transmisión. Con estos dos escenarios se articula un plan de acción para los ejecutivos y miembros de responsabilidad en las organizaciones. En posteriores investigaciones ahondaremos en esta metodología para su estudio, desarrollo y puesta en marcha.

6. REFERENCIAS

- AON. (2019). *Managing Risk: How to maximize performance in volatile times*. <https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html>
- Avaaz. (2020). *Why is YouTube Broadcasting Climate Misinformation to Millions?* https://avaazimages.avaaz.org/youtube_climate_misinformation.pdf
- Canvas. (2018). *Approaching the Future 2018*. https://canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdf
- Chang, B., Olson, T. (2107). *Fake News: A Threat or Business as Usual?* Burson-Marsteller. <http://www.burson-marsteller.com/bm-blog/fake-news-a-threat-or-business-as-usual/>
- Comisión Europea. (2018). *EU Code of Practice on Disinformation*. Shaping Europe's digital future. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=54454
- Comisión Europea. (2018). *Eurobarómetro. Fake News and Disinformation Online*. <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/82797>
- Corporate Excellence. (2018). *Reputación y riesgo reputacional*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/las-fake-news-crecen-un-365-y-amenazan-la/0aec2795-d202-1b03-c239-512f623df7ca>
- Deloitte. (2019). *Future of risk in the digital era. Transformative change. Disruptive Risk*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/risk-in-the-digital-era.html>
- Edelman, R. (2019a). *2019 Edelman Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/research/2019-edelman-trust-barometer>
- Edelman, R. (2019b). *Business must combat fake news*. <https://www.edelman.com/insights/business-must-combat-fake-news>
- Estudio de Comunicación. (2018). *Influencia de las noticias falsas en la opinión pública*. <https://www.estudiodecomunicacion.com/servicios/estudio-sobre-la-influencia-de-las-noticias-falsas-en-la-opinion-publica/>
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Global Risks Report. An Unsettled World*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf

- Fernández Aragonés, A. y Camon Luis, E. (2020). Educando contra la posverdad. La alfabetización informacional como estrategia para hacer resilientes a los menores en el consumo digital. *Zer*, 25(48), 309-327. <https://doi.org/10.1387/zer.21576>.
- Kantar. (2019). *Dimensión* 2019. <https://www.kantarmedia.com/dimension/es/authentic-communication-in-a-mistrusting-world/download-report-authentic>
- KPMG. (2019). *Vientos de cambio. La gestión de los riesgos en el mundo digital*. https://www.tendencias.kpmg.es/wp-content/uploads/2019/04/Informe_Riesgos_Abril2019.pdf
- Llorente & Cuenca. (2018). *Contra las Fake News en la empresa: Real Advocacy*. Madrid: Llorente & Cuenca.
- Llorente & Cuenca. (2018). *Uno*, nº 31. Madrid: Llorente & Cuenca.
- Llorente & Cuenca. (2019). *El riesgo reputacional en los consejos del Ibex 35: Logros y retos*. <https://ideas.llorenteycuenca.com/2019/09/el-riesgo-reputacional-en-los-consejos-del-ibex-35-logros-y-retos/>
- Llorente & Cuenca. (2020). *Disrupción*. Madrid: Llorente & Cuenca.
- McIntyre, L. (2018). *Posverdad*. Madrid: Cátedra.
- Mckinsey & Company. (2020). *COVID-19: Implications for business*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Mut Camacho, M. (2020). Aprendizajes sobre el riesgo reputacional en época de Covid-19: la desinformación como riesgo corporativo. *Doxa Comunicación*, 31, 19-39, <https://doi.org/10.31921/doxacom.n29a10>
- PwC. (2017). *Encuesta Mundial de Seguridad de la Información 2018*. <https://www.pwc.es/es/digital/encuesta-mundial-ciberseguridad-2018/descarga-encuesta-mundial-ciberseguridad-2018.html>
- PwC. (2018). *Digital Pulse. The fake news problem (and what to do about it)*. <https://www.digitalpulse.pwc.com.au/fake-news-problem-business/>
- World Economic Fórum. (2019). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

Mut Camacho, M. y Rueda Lozano, A.

Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico

World Economic Fórum. (2020). *The Global Risks Report 2020: An Unsettled World*.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf

Velarde Ramos, A. y Pulido Polo, M. (2018). La reputación corporativa como gestión de la comunicación en las instituciones sanitarias privadas. *Revista Estudios Internacionales*, 5(9), 243-252. <https://doi.org/10.5944/eeii.vol.5.n.9.2018.22554>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempo del Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(2), e290220.

AUTOR/ES:

Magdalena Mut Camacho

Doctora en Comunicación empresarial e institucional por la Universitat Jaume I y licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora del Departamento de Ciencias de la Comunicación y del Máster Oficial en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Actividad docente e investigadora en la gestión intangible de la organización y en la comunicación corporativa. Ganadora del I Premio Prat Gaballi del Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña. Miembro del grupo de investigación ENCOM - Engagement and Communication. Es miembro fundador del Foro para el Conocimiento y la Investigación de la Comunicación.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1456-8567>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=IFyIF8YAAAAJ>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Magdalena_Mut-Camacho

Antonio Rueda Lozano

Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Jaume I de Castellón y con Master en "Marketing Digital y Comercio Electrónico" por la escuela de negocios EAE Business School y en "Creación de Nuevas Empresas Internacionales" por la Universidad Jaume I de Castellón. Participa en el proyecto de investigación para la Fundación COTEC para la Innovación dentro del Programa de Innovación Abierta (PIA) 2017 titulado "La Reputación Corporativa en la era de la posverdad" y es uno de los fundadores de OFN LAB, un think tank dedicado al estudio de la posverdad y manipulación mediática especializado en desinformación corporativa. Director de marketing y comunicación en el ámbito empresarial, imparte conferencias y charlas sobre innovación, economía y tecnología siendo experto en cambios socioeconómicos en la IV Revolución Industrial en diferentes instituciones y universidades.