





**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE COMUNICACIONES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN**

**EMPRESARIAL**

Las redes sociales digitales como herramienta de comunicación durante una

crisis reputacional

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Comunicación e Imagen Empresarial

**AUTOR**

Ramirez Santa Cruz, Renzo Javier (0000-0002-3205-0286)

**ASESOR**

Vargas Sardón, Jorge Lucas (0000-0003-1905-6306)

**Lima, 30 de junio de 2020**

## *DEDICATORIA*

*Quiero dedicar la presente investigación a Dios y a mi familia, especialmente a aquellos que me acompañaron durante el aislamiento social obligatorio: mis padres, mi hermano menor, mi abuela y mi engréido de 4 patas, Summer, quien con sus aullidos estuvo junto a mi en cada oración que redacté.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, por brindarme todo el soporte y la oportunidad de estudiar en una prestigiosa universidad. También a mi asesor, Lucas Vargas, por la paciencia y las enseñanzas a lo largo del ciclo.

# **Las redes sociales digitales como herramienta de comunicación durante una crisis reputacional**

Renzo Javier Ramirez Santa Cruz  
Facultad de Comunicación  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas  
15023, Perú.  
u201515004@upc.edu.pe  
0000-0002-3205-0286

## **Resumen**

Con el incremento exponencial del uso de las redes sociales, muchas empresas han moldeado sus estrategias de comunicación y han empezado a usar las redes sociales para comunicarse con sus partes interesadas durante una crisis. Sin embargo, existen investigaciones limitadas sobre estrategias para el uso de las redes sociales como herramienta eficaz de comunicación durante una crisis reputacional. Esta investigación analiza cómo las redes sociales son usadas como herramientas de comunicación durante una crisis reputacional en una petrolera estatal en el Perú. El artículo adoptará un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso. La técnica de recolección de datos a utilizar será análisis de contenido cualitativo, para este caso, la recolección será en la red social Facebook, con la finalidad de identificar los mensajes y publicaciones que la empresa usó para comunicarse con sus partes interesadas durante la crisis que concluyó con la renuncia del presidente de directorio de esta.

**Palabras clave: crisis, redes sociales, reputación, grupos de interés, comunicación de crisis**

## **Abstract**

With the exponential increase in the use of social media, many companies have shaped their communication strategies and have started to use social media to communicate with their stakeholders during a reputational crisis. However, there is limited research on strategies for using social media as an effective communication tool during a reputational crisis. This research analyzes how social media are used as communication tools during a reputational crisis in a state oil company in Peru. The article will adopt a qualitative approach and a case study design. The data collection technique to be used will be qualitative content analysis, in this case, the collection will be on the social network Facebook, in order to identify the messages and publications that the company used to communicate with its stakeholders during the crisis that it concluded with the resignation of its chairman.

**Keywords: crisis, social media, reputation, stakeholders, crisis communication**

## 1. Introducción

Las redes sociales digitales, llamadas más adelante solo como “redes sociales” han pasado a ser una herramienta bastante popular para comunicarse con los grupos de interés en una empresa (González-Herrero, 2008).

En el año 2009, solo el 13% de empresas las tenían como parte de su plan de comunicaciones, sin embargo, en el 2020, once años después, aproximadamente el 84% de empresas ya las tiene incluidas (Russell Herder y Ethos Business Law, 2009; Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020). Eso quiere decir que el uso de las redes sociales en las empresas ha aumentado en más del 70%, este número es bastante significativo, sobre todo en un mundo donde los medios digitales están desplazando a los medios tradicionales (Veil, Buehner y Palenchar, 2011).

Las redes sociales, con el considerable incremento de uso y popularidad que han venido ganando en los últimos años, especialmente Facebook y Twitter, han empezado a recibir bastante atención por parte de los investigadores y profesionales de la comunicación, debido a su uso como herramienta en comunicación de crisis (Rasmussen y Ihlen, 2017).

Es decir, se está viendo actualmente y de manera más concurrida que empresas de diferentes sectores están usando las redes sociales, como medios de comunicación ante escenarios de crisis para relacionarse con sus grupos de interés (Veil, Buehner y Palenchar, 2011).

Además, las redes sociales permiten tener un mayor acercamiento a las parte interesadas, de tal modo que estas tienen una comunicación abierta con la empresa y pueden compartir de manera pública sus preocupaciones o sus inquietudes, y a la vez permite a la empresa responder de manera rápida y clara con el fin de preservar su reputación (Pang, Begam Binte Abul Hassan y Aaron Chee Yang Chong, 2014; Hurk, 2013).

van Zoonen y van der Meer (2016) encontraron tres características claves de las redes sociales como herramientas de comunicación: son rápidas, interactivas y pueden llegar a muchas personas. Y es por eso que el papel de estas cada vez genera más ruido en las empresas y las han empezado a ver como intangibles potentes que pueden ayudar en la gestión de crisis reputacional.

Owyang, Jones, Tran y Nguyen (2011) plantean que en los últimos 10 años, lo que sucede en las redes sociales y llega a los medios de comunicación tanto digitales como tradicionales ha aumentado hasta 10 veces, eso quiere decir, que es más probable que en una era de hiperconectividad, todo aquello que suceda dentro del ámbito interno y externo en una organización se conozca.

Por tanto, las crisis se han vuelto omnipresentes, es decir, siempre están presentes y pueden afectar de muchas maneras a personas u organizaciones (van Zoonen y van der Meer, 2016). Estas se caracterizan por una sucesión de eventos bastante rápidos que son

estresantes y afectan a múltiples stakeholders de una empresa (McDonald, Sparks y Glendon, 2010).

Es por ello, que las compañías están tomando en cuenta cada vez más las redes sociales, hasta el punto de que estas puedan influir en las estrategias y decisiones que afectan directamente el giro del negocio (Graham, Avery y Park, 2015). Y esto debido a que las redes sociales, pueden cumplir una doble función: mitigar la crisis, o también propagarla a través de los usuarios. Esto dependerá de distintas variables, como el tono de comunicación, la velocidad de respuesta, el acercamiento al usuario, el monitoreo de medios, entre otros (González-Herrero y Smith, 2008).

Es por ello que, Roshan, Warren y Carr (2016), argumentan que si bien es cierto que las redes sociales han logrado que exista una comunicación directa entre las empresas y sus grupos de interés; también ha aumentado la vulnerabilidad de estas, ya que pueden contribuir y facilitar la propagación de situaciones de crisis en tiempo récord. Solo basta que una persona decida escribir un *post* acerca de una determinada empresa y este se propague, a tal punto de que llegue a los medios de comunicación, ya sea por canales digitales o tradicionales y empiece a afectar la reputación de la empresa.

Por lo consiguiente, la presente investigación se realizará en base a un análisis cualitativo de las publicaciones de la red social Facebook de la empresa Petróleos del Perú, una empresa del estado peruano, de derecho privado. Petróleos del Perú, también llamada Petroperú es una petrolera estatal fundada en 1969 y ocupa el primer puesto respecto a las empresas más grandes del Perú en el 2019 (América Economía, 2019). En Febrero de 2020, ocurrió una crisis reputacional en Petroperú que abarcó múltiples portadas de diarios en diferentes plataformas. Esto a raíz de unos audios que se difundieron en medios de comunicación, donde el presidente de directorio de la empresa, se expresaba de manera indecorosa hacia la Ministra de Estado, perteneciente a la cartera de Economía, María Antonieta Alva. Esto generó una ola de comentarios en redes sociales, sobre todo en Facebook y Twitter, sobre el accionar del presidente de Petroperú. Teniendo como consecuencia, que la empresa, días después de ocurrido los hechos, decidiera aceptar la renuncia del mismo.

### **Estado del arte:**

Las redes sociales son un fenómeno que se vienen estudiando en profundidad desde el año 2008, desde entonces su definición ha ido cambiando y se han ofrecido distintos puntos de vista sobre el fin de estos medios digitales. Desde el ámbito de las comunicaciones, se ha ido investigando la integración de un plan de gestión con involucramiento de las partes interesadas y cómo estas han ido cambiando el manejo de las crisis por parte de los profesionales (González-Herrero y Smith, 2008).

Hasta la actualidad, existe un número bastante limitado de estudios que examinen las redes sociales como una herramienta de comunicación durante una crisis en una empresa.

Existen simulaciones, donde se aplican crisis hipotéticas a un grupo reducido de estudio. Sin embargo, estas siguen siendo simulaciones y no pueden determinar a ciencia cierta la efectividad de las redes sociales como en un caso de estudio real, debido a limitantes como la representatividad de la muestra. Existen investigaciones teóricas, pero estas deben actualizarse y expandirse (Austin, Liu & Jin, 2012; Jin, Liu & Austin, 2014; Ruggiero & Vos, 2014; Westerman, Spence & Van Der Heide, 2014). Además, no existe investigación que se enfoque en la crisis de una empresa peruana de gran magnitud que pertenece al estado.

Por consiguiente, este artículo de investigación se justifica porque no existe una línea de estudio acerca de la gestión de las redes sociales en una crisis reputacional en la empresa peruana Petróleos del Perú, llamada también Petroperú. Además la investigación tiene relevancia por el papel que las redes sociales cumplen en la actualidad para las empresas, sobre todo cuando su reputación está en juego. Es importante recalcar que también dentro de los objetivos específicos del presente estudio se considera, analizar el rol difusor o de contención que las redes sociales asumen en medio de una crisis reputacional, ampliando de esta manera la importancia del presente texto.

En síntesis, este artículo tiene como fin principal analizar cómo la gestión de redes sociales, como herramienta comunicacional, es empleada para el manejo de una crisis reputacional, enfatizando para este estudio, el caso de Petroperú.

## **1.1 Estado de la cuestión**

### **Redes sociales**

El concepto de redes sociales tiene múltiples definiciones. Según Kaplan y Haentein (2010), se le considera como una agrupación de aplicaciones que están presentes en el internet y tienen fundamentos en la tecnología asociada a la web 2.0, que permite la interacción y el intercambio de información entre individuos. Este concepto es bastante teórico y se puede apreciar además, que habla sobre la tecnología y la web 2.0, que son términos más técnicos. No obstante, la visión de las redes sociales más acertada para la investigación es la de Hamilton (2009), quien define a las redes sociales como "diversas herramientas, tecnologías y aplicaciones electrónicas que facilitan la comunicación interactiva y el intercambio de contenido" (p. 1).

Según un estudio de We Are Social y Hootsuite (2020), se ha encontrado información bastante relevante, donde hasta enero de 2020, habían 5.19 billones usuarios únicos de teléfonos móviles, eso quiere decir que más del 65% de la población mundial posee un celular como medio de comunicación. Y, además, 3.80 billones de la población total son usuarios activos en redes sociales, eso quiere decir, que tiene una penetración de casi el 50% y un incremento anual del 9.2%.



Con motivo de destacar la investigación de We Are Social y Hoosuite (2020), agencias de marketing y comunicación online 2.0, se halló que las tres plataformas más usadas son: Facebook, Youtube y Whatsapp, con información obtenida hasta el 25 de enero del 2020.

Merece la pena subrayar, que la red social más usada, según el estudio mencionado previamente, es Facebook, con más de 2,449 millones de usuarios.

Es por ello, que esta plataforma y demás, han tomado bastante significancia para las empresas, haciendo que a nivel mundial, estas empiezen a generar cambios e identifiquen estrategias que permitan usar las redes sociales para comunicación estratégica, enfatizando su uso en situaciones de crisis (Mats, 2018; Roshan, Warren y Carr, 2016). Estos cambios se asocian a tres características principales que merecen resaltar: La inmediatez, la interacción y el alcance. (van Zoonen y van der Meer, 2016; Castriotta, Floreddu, Di Guardo y Cabiddu, 2013).

Primero, la inmediatez, que se ha visto como un factor clave dentro de este recurso que son las redes sociales. Es una de las oportunidades, pero también uno de los desafíos que estas aportan a las empresas y esto es por la gran velocidad con la que los usuarios pueden expresar sus comentarios, opiniones, puntos de vista y emociones, sin que la empresa pueda tener un mínimo control (Crijns, Cauberghe, Hudders y Claeys, 2016; Hassan y Chong, 2014).

Esto supone que las empresas están vulnerables constantemente en el plano de las redes sociales, ante su accionar, independientemente si este es positivo o negativo; y esto a su vez ha logrado que las comunicaciones sean más dinámicas, donde un problema local o muy pequeño puede volverse global en tiempo récord (González-Herrero y Smith, 2008).

Segundo, dentro de los desafíos y oportunidades más allá de la inmediatez, las redes sociales aportan múltiples beneficios a las empresas. Como punto importante, estas permiten una interacción con los grupos de interés o también conocidos como “stakeholders” de manera más rápida y activa (Crijns, Cauberghe, Hudders y Claeys, 2016). Es decir, un usuario puede contactar a determinada empresa que sea de su interés por medio de las redes sociales para conocer sobre un producto o servicio que esta brinde, para resolver sus dudas, poner una queja, entre otros. Existe un interacción constante entre empresa y usuario, esto debido al incremento exponencial que las redes sociales tienen año a año a nivel mundial, donde la penetración de estas se acerca más a la población total (We Are Social y Hoosuite, 2020).

Tercero, las redes sociales tienen alto alcance, estas permiten a las empresas encontrar información de los usuarios de las plataformas y a su vez, recibir feedback de los servicios y/o productos que brindan (van Zoonen y van der Meer, 2016). Es por ello por lo que, según Atarama-Rojas y Vega-Foelsche (2020), aproximadamente 84% de las empresas están usando las redes sociales como herramientas para mantener contacto con sus grupos de interés.

Sin embargo, aún existen organizaciones que no usan las redes sociales en su totalidad, es decir, las usan para promover contacto con sus *stakeholders*, para promover las ventas de sus productos y servicios; pero no las usan para la comunicación durante una crisis, cuando esta debe ser, en esos momentos, efectiva y oportuna (Ki y Nekmat, 2014; Hong y Kim, 2019).

### **Comunicación de crisis en una era de hiperconectividad**

Para las empresas una crisis se define como “la percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de las partes interesadas y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos” (Coombs, 2011, p.3).

En una investigación liderada por Roshan, Warren y Carr (2016), se encontró que solo el 15% de las organizaciones responden plenamente a las partes interesadas durante una crisis y dan actualizaciones de esta.

Es por ello, que la investigación se centra en el uso de las redes sociales por parte de las empresas durante una situación de crisis que puede poner en riesgo la reputación de esta.

Cabe señalar que un punto importante para la gestión de crisis es la comunicación de crisis, y esta es, en síntesis, la respuesta de la parte involucrada a la crisis en sí (Čavalić, 2015). La comunicación de crisis ha ido tomando diferentes conceptos a lo largo de los años, más aún con la evolución tecnológica y las nuevas herramientas a disposición de los profesionales de la comunicación. Sin embargo, una definición que merece la pena destacar es de Barrera (2013), quien afirma que la comunicación de crisis tiene como objetivo principal resguardar la reputación de la empresa frente a un escenario negativo donde esta resulte involucrada y pueda tener efectos negativos en el giro de negocio.

Según Ki y Nekmat (2014), aproximadamente el 60% de periodistas norteamericanos están dispuestos a publicar un rumor que circula por internet si lo comprueban con una fuente adicional independiente. Esto quiere decir que cada vez es más frecuente que las empresas estén expuestas a rumores, desafíos o confrontaciones por algún tipo de disgusto de parte de los grupos de interés que puedan surgir en internet y posteriormente se convierta en una crisis (Brummette y Fussell Sisco, 2015). Ki y Nekmat (2014) afirman que la clave para manejar una crisis en una empresa es la comunicación estratégica con los grupos de interés, haciéndolo oportunamente y de modo eficiente, es decir, hacer comunicación de crisis. Es por ello, que cada vez las empresas y por ende los gerentes de asuntos corporativos o de crisis están más presentes en medios digitales, ya que estos permiten acelerar el proceso de comunicación y que esta sea a su vez más fluida (Maresh-Fuehrer, y Smith, 2016). Sobre todo, por los hallazgos que indican acerca del vacío de comunicación que las redes sociales están llenando por la disminución en el consumo de los medios tradicionales, como la televisión, la radio, el periódico impreso (Hagen, Keller, Neely, DePaula y Robert-Cooperman, 2018).

La comunicación de crisis se ha vuelto un intangible de mucha importancia para afrontar las crisis de hoy en día, más aún cuando las partes interesadas exigen una respuesta inmediata por parte de la empresa en situaciones como estas (Cheng, 2018). En este caso las partes interesadas, stakeholders o grupos de interés que se analizan en la investigación son los usuarios de las redes sociales, según Cheng (2018), estos son un recurso muy valioso para evaluar sus necesidades y el contexto en el que se desarrolla la crisis. Gestionar una crisis efectivamente es clave para mantener la confianza de los grupos de interés, inclusive, para no dañar la reputación aún más y que esto a su vez perjudique la rentabilidad del negocio (Marsen, 2020).

De acuerdo con la investigación de Strauß y Jonkman (2017), afirmaron que monitorear las redes sociales es una práctica esencial, sobre todo en tiempos de crisis, ya que permite planificar y ejecutar una estrategia de comunicación de crisis de acuerdo con lo rescatado en los medios digitales, desarrollando una postura que posteriormente servirá como táctica para brindar una respuesta oportuna a los grupos de interés.

Por lo tanto, la investigación abarcará la importancia que pueden cumplir las redes sociales en la actualidad, usando como referencia de caso a la empresa más grande del país en el 2019 en términos económicos: Petroperú (América Economía, 2019). Además, se tomará como punto de partida el primer objetivo específico de la investigación, que menciona el posible rol difusor o de contención que las redes sociales, para este estudio únicamente Facebook, juegan durante una crisis reputacional.

Asimismo, los conceptos que se han desarrollado en el presente artículo de investigación, se clasificarán de la siguiente manera en categorías: A) Redes sociales, que abarca las principales características para el enfoque específico del estudio, como lo es su rol difusor o de contención. B) Comunicación de crisis, que incluye sus 3 etapas principales: pre crisis, crisis y post crisis.

## **2. Metodología**

El paradigma de la presente investigación es interpretativo o también llamado naturalista, es la manera que se interpreta más correcta para tener un acercamiento al objeto de análisis, ya que, según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) este “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (p.9). De este modo, el análisis de Hernández-Sampieri et al. (2014) encaja con el tema en estudio, ya que lo que se busca es justamente entender en el contexto de las crisis reputacionales, el uso de las redes sociales como una herramienta comunicacional en las empresas.

La investigación es netamente cualitativa con un diseño de estudio de caso. Según la definición planteada por Hernández-Sampieri et al. (2014) el diseño de la investigación

es la ruta o estrategia mediante la cual voy a obtener la información que responda al planteamiento de esta.

Debido a que esta es una investigación de tipo cualitativa y por ende, no habrá uso de variables, sino de categorías, se usará análisis de contenido de la información encontrada en las publicaciones que se encuentran en la red social Facebook de la empresa Petroperú desde 01 de febrero de 2020 hasta el 20 de marzo del mismo año. Según Hernández-Sampieri et al. (2014) los datos “se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”.

El análisis de contenido es una técnica de investigación muy usada por autores reconocidos. Por ejemplo, para Berelson (1952), es una técnica que acercará a la investigación a hacer una descripción del contenido. Para Andréu (2002), no debe primar solamente la interpretación de los mensajes y el contenido comunicativo; sino también se debe profundizar y entender el contexto social en el que se encuentran estos mensajes a analizar, para que de esta forma sea un análisis completo. En este caso de investigación en específico, se encontrará en las publicaciones de la red social Facebook de Petroperú en un tiempo determinado. Este análisis se basará en hallar de una manera sistemática información relevante para el estudio, haciendo un análisis de contenido exhaustivo donde se pueda “explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido”. (Andréu, 2002, p. 3). Para el uso de esta técnica de recolección de datos, el principal instrumento será la guía de análisis de contenido, con el fin de orientar la investigación hacia el objetivo principal de esta.

Este estudio proporcionará evidencia de cómo las empresas están orientando sus estrategias hacia las redes sociales, donde las partes interesadas son actores clave para mantener una reputación positiva vigente en la sociedad.

## **2.1 Consideraciones éticas**

El presente estudio cumple, se adapta y se rige en base a las consideraciones éticas del código de ética en la investigación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

## **3. Referencias Bibliográficas**

Ámerica Economía (24 de julio de 2019). Estas son las 500 empresas más grandes del Perú 2019. América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2019> [Consulta: 21 junio de 2020].

- Andréu Abela, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces. Recuperado de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Analisis-de-contenido.pdf>
- Atarama-Rojas, T., & Vega-Foelsche, D. (2020). Comunicación corporativa y branded content en Facebook: un estudio de las cuentas oficiales de las universidades peruanas. *Revista De Comunicación*, 19(1), 37-53. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A3>
- Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207. doi:10.1080/00909882.2012.654498
- Barrera A., (2013), *When Public Scrutiny Requires Crisis Communications*. Gutenberg Communications.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1953-07730-000>
- Booz Allen Hamilton. (2009). *Social media and risk communications during times of crisis*. Recuperado de [http://www.boozallen.com/consulting-services/services\\_article/42420696](http://www.boozallen.com/consulting-services/services_article/42420696). [Consulta: 07 de junio de 2020].
- Brummette, J., & Fussell Sisco, H. (2015). Using Twitter as a means of coping with emotions and uncontrollable crises. *Public Relations Review*, 41(1), 89-96. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.10.009
- Castriotta, M., Floredu, P., Di Guardo, M., & Cabiddu, F. (2013). Disentangling the strategic use of social media in the insurance industry: a value co-creation perspective. *Advanced Series in Management*, 11, 63e86. [http://dx.doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000011008](http://dx.doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000011008).
- Čavalić, Admir. (2015). *Crisis communication and the Internet*. Tuzla. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/316601669\\_Crisis\\_communication\\_and\\_the\\_Internet](https://www.researchgate.net/publication/316601669_Crisis_communication_and_the_Internet) [Consulta: 5 de junio de 2020].
- Cheng, Y. (2018). How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68. doi:10.1111/1468-5973.12130
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. doi:10.1177/0021943604265607
- Crijns, H., Cauberghe, V., Hudders, L., & Claeys, A. (2017). How to deal with online consumer comments during a crisis? The impact of personalized organizational responses on organizational reputation. *Computers In Human Behavior*, 75, 619-631. doi: 10.1016/j.chb.2017.05.046

- González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 16(3), 143-153. doi: 10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x
- Graham, M., Avery, E., & Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41(3), 386-394. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.02.001
- Hagen, L., Keller, T., Neely, S., DePaula, N., & Robert-Cooperman, C. (2018). Crisis communications in the age of social media: A network analysis of zika-related tweets. *Social Science Computer Review*, 36(5), 523-541. doi:10.1177/0894439317721985
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (05/2014). Metodología de la investigación. [McGraw-Hill Interamericana]. Recuperado de <https://mcgrawia-ip.vitalsource.com/#/books/9781456225353/>
- Hong, S., & Kim, B. (2019). Exploring social media use in university crisis communication: An experiment to measure impact on perceived crisis severity and attitudes of key publics. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 61-71. doi:10.1111/1468-5973.12242
- Hurk, A. (2013). *Social media crisis communications: preparing for, preventing, and surviving a public relations #fail*. Indianapolis, ind.: que. Recuperado de: <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133353884/samplepages/0133353885.pdf>. [consulta: 10 de junio de 2020].
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. doi:10.1177/0093650211423918
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kelso Sandlin, J., & Gracyalny, M. L. (2020). Fandom, forgiveness and future support: YouTube apologies as crisis communication. *Journal of Communication Management*, doi:10.1108/JCOM-06-2019-0096
- Ki, E. -, & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of facebook for crisis management by fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, 140-147. doi:10.1016/j.chb.2014.02.039

- Maresh-Fuehrer, M., & Smith, R. (2016). Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation. *Computers In Human Behavior*, 54, 620-629. doi: 10.1016/j.chb.2015.08.041
- Marsen, S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163-175. doi:10.1177/2329488419882981
- Mats, E. (2018). Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. *International Journal Of Strategic Communication*, 12(5), 526-551. doi: 10.1080/1553118x.2018.1510405
- McDonald, L., Sparks, B., & Glendon, A. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263-271. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.04.004
- Owyang, J., Jones, A., Tran, C. and Nguyen, A. (2011), *Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally*. Altimeter Group. Recuperado de: [http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2012/06/3Owyang\\_Jones\\_Tran\\_Nguyen\\_2011\\_Social-Business-Readiness-How-Advanced-Companies-Prepare-Internally.pdf](http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2012/06/3Owyang_Jones_Tran_Nguyen_2011_Social-Business-Readiness-How-Advanced-Companies-Prepare-Internally.pdf) [Consulta: 10 de junio de 2020].
- Pang, A., Begam Binte Abul Hassan, N., & Chee Yang Chong, A. (2014). Negotiating crisis in the social media environment. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 96-118. doi: 10.1108/ccij-09-2012-0064
- Pang, A., Begam Binte Abul Hassan, N., & Chee Yang Chong, A. (2014). Negotiating crisis in the social media environment. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 96-118. doi: 10.1108/ccij-09-2012-0064
- Rasmussen, J., & Ihlen, Ø. (2017). Risk, Crisis, and Social Media. *Nordicom Review*, 38(2), 1-17. doi: 10.1515/nor-2017-0393
- Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers In Human Behavior*, 63, 350-361. doi: 10.1016/j.chb.2016.05.016
- Ruggiero, A., & Vos, M. (2014). Social media monitoring for crisis communication: process, methods and trends in the scientific literature. *Online Journal of Communication & Media Technologies*, 4, 105-130.
- Russell Herder, & Ethos Business Law. (2009). Social media: embracing the opportunity, averting the risks. *White Paper*. Retrieved from [https://www.nasba.org/app/uploads/2011/03/Social\\_Media\\_Policy\\_Article\\_Presentation-Aug09.pdf](https://www.nasba.org/app/uploads/2011/03/Social_Media_Policy_Article_Presentation-Aug09.pdf). [Consulta: 02 de junio de 2020].

- Strauß, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50. doi:10.1108/JCOM-05-2016-0033
- van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). The Importance of Source and Credibility Perception in Times of Crisis: Crisis Communication in a Socially Mediated Era. *Journal Of Public Relations Research*, 27(5), 371-388. doi: 10.1080/1062726x.2015.1062382
- Veil, S., Buehner, T., & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 19(2), 110-122. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
- We are Social & Hootsuite (2020). Digital 2020 Global Digital Overview. Recuperado de <https://wearesocial.com/digital-2020>
- Westerman, D., Spence, P., & Van Der Heide, B. (2013). Social Media as Information Source: Recency of Updates and Credibility of Information. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 19(2), 171-183. doi: 10.1111/jcc4.12041