

Relaciones Públicas 2.0: Hostilidad comunicativa en Redes Sociales. Estudio de Caso de Adidas Polonia en Facebook

Public Relations 2.0: Communication hostility in Social Media. Adidas Poland in Facebook Case Study

Damián García Ponce¹

damiangponce@gmail.com

Emilia Smolak-Lozano²

emilia.smolak@gmail.com

El Grito Comunicación y Publicidad, España

Recepción: 05/06/2013 Revisión: 04/07/2013 Aceptación: 27/11/2013 Publicación: 13/12/2013

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-6-2013-09-155-176>

Resumen

Las malas decisiones estratégicas pueden afectar en gran medida a los planes de Relaciones Públicas, y más aún en un ámbito tan difícil de controlar como el *online*. Observado el fenómeno de la Hostilidad Comunicativa como un paso de anticipación a las Crisis Comunicativas que la organización podría incluir en sus análisis, mostramos los efectos de dicha hostilidad mediante un sistema de análisis-auditoría de Hostilidad desarrollada a tal efecto y comprobar si se dieron las circunstancias suficientes como para haber considerado útil, de conocerla, esta herramienta. Para ello analizamos el caso de la Crisis Online de Adidas Polonia y su contendiente reactiva Adisucks.

Palabras Clave: Adidas; Comunicación de Crisis; Relaciones Públicas 2.0; Hostilidad Comunicativa.

Abstract

The wrong strategic decisions can have a great impact on the PR plans, especially in the online environment that is rather difficult to control. As the results of the extensive observation of Communication Hostility being considered the previous stage to the Communication Crisis of which the analysis shall have been included by the organization, hereby the effects of such hostility are demonstrated. The principal method of the investigation is based on the system of analysis and audit of Communication Hostility designed to specifically for the purpose of hostility management. The aim is to examine if the conditions of the case of the crisis online of Adidas Poland called Adisucks that is the

¹ Doctor en Comunicación por la Universidad de Málaga. Formador en Comunicación en El Grito Comunicación y Publicidad.

² Doctoranda de la Universidad de Málaga del programa de doctorado Dirección Estratégica en Comunicación. Formadora en Comunicación en El Grito Comunicación y Publicidad. Socióloga de Medios Digitales e Internet.

subject of the present post-crisis and reactive analysis have been sufficient to apply this tool and prove its utility.

Keywords: Adidas; Crisis Communication; Public Relations 2.0; Communication Hostility.

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical Framework
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and Conclusion
6. References

1. INTRODUCCIÓN

A través del desarrollo de nuevos horizontes comunicativos formados por el avance del mundo digital, encontramos que esos horizontes requieren nuevas formas de comunicación, cambios de paradigma y en algunos casos herramientas de uso que se tornan en necesarias para abarcar estos frentes. Esta labor del comunicador del mundo digital da pie a la observación investigadora del mismo, donde se han encontrado nuevas formas y reacciones de los públicos. No nos hallamos ya ante un sistema unidireccional, o bidireccional con tiempos relativos de espera entre la fluctuación de información y su feedback. Es un mundo virtual rápido, dinámico, donde el acceso significa voz. Cualquier persona que acceda a la Red puede comunicar y responder a la comunicación de las organizaciones. Y en un ambiente así las reacciones del público y las acciones de unos pocos pueden derivar en amplias crisis de comunicación en el mundo virtual, con el subsiguiente peligro de saltar al mundo offline. Y la labor del Relaciones Públicas especializado en este ámbito es analizar, y actuar de forma preventiva. Por lo que debe valerse de los conocimientos académicos y de

su propia experiencia en la Relaciones Públicas para reaccionar o actuar preventivamente de manera adecuada, clara y eficaz.

Desde teorías como la aplicación de la Teoría del Caos a la perspectiva de la gestión de crisis (Seeger, 2002; Speakman & Sharpley, 2012), la Teoría de la Atribución (Coombs, 2007), las técnicas como el *Stealing Thunder* (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) a las más modernas y centradas en el ámbito digital como los modelos de *Blog Mediated crisis communication model* (Jin & Liu, 2010) en las que evolucionan las investigaciones y modelos hacia los conocimientos y aconteceres del mundo virtual, se genera una perspectiva del siempre mutante horizonte comunicativo y la práctica adaptabilidad de las investigaciones en comunicación y Relaciones Públicas. Así, todas estas teorías, tácticas y modelos, encuentran aplicación en el mundo de Internet, donde se pueden desarrollar y fomentar la creación, observación y formación de nuevas teorías y formas de comunicación con base en ellas y en lo que sucede en el mundo digital.

Una de esas observaciones es la que se realizó a través de un exhaustivo trabajo de investigación doctoral que dio pie a la formulación de la Hostilidad Comunicativa como elemento del mundo digital relacionado con la comunicación entre públicos y organizaciones en entornos frágiles o conflictivos (aunándose a los que ya mencionaba Del Pulgar Rodríguez (1999) como *entornos turbulentos*).

Así, con esta evolución en entornos digitales donde la proacción es esencial para el trabajo comunicativo del Relaciones Públicas, capturamos un momento de dicho trabajo en el tiempo, concretamente en 2009, y a través de una de esas plataformas de comunicación que han supuesto el cambio de paradigma hacia el *many to many* y el *organization to many*, donde ya es todo el público interesado el que puede acercarse y entrar en comunicación directa con la organización. Es por ello que, dado que en su momento observamos el suceso en tiempo real, nos proponemos reflejarlo según la metodología del Estudio de Caso. Presentamos así, el Estudio de Caso de Adidas Vs. Adisucks, un evento comunicacional que supuso un descalabro para la marca en tanto a sus acciones comunicativas y que derivó en una fuerte hostilidad comunicativa presente en el medio y que lo convirtió en un lugar difícil para esta organización, después de haber actuado irreflexivamente y sin una estrategia adecuada frente al público, desatando corrientes de hostilidad que analizaremos de cara a

clasificarla y así averiguar a qué se enfrenta la marca y cuáles han sido las consecuencias de sus acciones.

2. MARCO TEÓRICO

Enunciamos ya en la introducción las distintas corrientes, modelos y estrategias relacionadas con el mundo digital en el desempeño de las Relaciones Públicas. Si bien el caso que vamos a analizar será tratado mediante la técnica del Estudio de Caso, como concretaremos en la Metodología, centramos en éste ámbito varias de las teorías que han permitido el desarrollo del concepto, que también constataremos y las distintas clasificaciones de la llamada Hostilidad Comunicativa, una conceptualización de las reacciones adversas de los públicos en los entornos digitales.

Partiendo de las teorías de Coombs: la Teoría de la Atribución (en la que en un marco de agentes externos, usuarios afectados y no afectados, éstos suelen dejarse guiar por directrices emocionales a la hora de atribuir la responsabilidad de una situación (Coombs, 1995, 2007) la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (Coombs & Holladay, 2002; Coombs, 2004), que establece cuatro tipos de discernimiento en la responsabilidad del desarrollo de una crisis (metedura de pata, accidente, transgresión y terrorismo); siguiendo con teorías que se adentran más en la diversificación y la imprevisibilidad de un sistema complejo de alta interacción como es en este caso el mundo digital. Para ello, los autores que lo trataron se centraron en una teoría en que origen ya tratara estos entornos difíciles y múltiples, como sería la Teoría del Caos, basada en la matemática no lineal y la búsqueda de patrones hipercomplejos para entornos aparentemente complejos. Por ello, Jacques (2007) construye un modelo no lineal de gestión de *issues management* y comunicación de crisis (con lo que obtenemos uno de los primeros modelos dentro de una especialidad de las Relaciones Públicas que se adentra en las complejidades de la interacción en los entornos más cambiantes de la conversación). Para ello se basa en gran parte en los modelos y observaciones de Seeger, que propuso una teoría general para la Comunicación de Crisis con elementos extraídos de la teoría del Caos (2002) y la aplicación práctica (y compleja) de Speakman y Sharpley (2012) en un estudio de caso centrado en México.

Estos modelos no lineales proponen esquemas cíclicos de la conversación y de la atención en la comunicación de crisis, soldando los extremos que tantos otros autores han dado en las perspectivas lineales de los ciclos de vida de las crisis (pre crisis, crisis y postcrisis). A través de estos autores y también con la adición de modelos que ya integran situaciones como las crisis desatadas por elementos digitales como los blogs (o su utilización como elementos de trabajo durante las crisis, cfr. Jin & Liu, 2010) y los Social Media y su relación con las crisis, como la *Social Media Crisis Communication Theory* como elaboran Liu, Austin y Jin, (2010), sin olvidar los inicios de la disciplina de las Relaciones Públicas y las especialidades surgidas en los '70 y '80 (como la Gestión de Conflictos Potenciales, que también tienen un reflejo en su gestión en Internet en González Herrero y Smith (2008), y la Comunicación de Crisis), García Ponce (2010) elaboró una conceptualización del término Hostilidad Comunicativa. Para ello volcó tiempo y esfuerzo, primero, en la elaboración de una aproximación teórica al término que dio como resultado una definición académica del mismo a través de la búsqueda sistemática del uso semántico y original del término Hostilidad en diversos campos de las Ciencias y las Ciencias Sociales, desde su etimología original. La definición que constatamos en esta comunicación para tener presente en el desarrollo de la práctica del Estudio de Caso es la siguiente:

“Comportamiento negativo hacia una persona u organización, en el que se desarrollan, por parte de actores opositores, una serie de acciones que pretenden afectar la reputación, credibilidad, negocio o situación social con la finalidad de provocar daño y llamar la atención de otras personas o medios hacia el asunto.”
(García Ponce, 2011: 59).

La Hostilidad Comunicativa, continúa este actor, se puede dar en diversos momentos de la vida de una organización. En la realización del su plan estratégico, es decir, cuando recurra al histórico para prevenir, analizar anteriores casos de hostilidad y predecir los temas o asuntos que puedan surgir; durante el acontecimiento de una Crisis, en la que factores ajenos a la crisis hagan hincapié en ella, añadiendo más leña al fuego; y en las fases proactivas del Issues Management, o Gestión de Conflictos Potenciales, donde se observará esa hostilidad y tratará preventivamente antes de que se convierta en asuntos que activen los mecanismos de este tipo de gestión comunicativa (Mitroff, 2001).

Y en relación a esta definición, fundamentada en esa aproximación teórica, el mismo autor desarrolla una serie de clasificaciones con las que cimienta la Auditoría de Hostilidad Comunicativa (García Ponce, 2011)

Según su surgimiento: provocada, espontánea, derivada, resiliente y cruzada; según los agentes provocadores (con una base en los textos de Coombs, 2007): usuarios descontentos, organizaciones hostiles, tecnoinfluenciadores, trolls, profesionales encubiertos, hacktivistas, ciberactivistas; también clasifica los objetivos de la hostilidad: personas públicas, personas corporativas, organizaciones, productos y acciones. Así, recurre también a taxonomizar los terrenos de la Hostilidad, que vienen a ser los temas en los que puede una organización ser atacada: terreno Seguro (temas dominados por la organización), terreno neutral (temas que en los que no tiene control directo), terreno alto (información privilegiada y supuestamente inatacable salvo por filtraciones, etc.) y terreno duro (temas conflictivos: laborales, seguridad, discriminación...).

También se contemplan los entornos donde se produce la hostilidad, que son las plataformas y entornos digitales donde puede ser atacados: entornos seguros (intranet, página web oficial), entornos neutros o de conexión (como las redes sociales y las plataformas conversacionales, donde no tiene un poder directo pero sí puede intervenir); entorno tóxico u hostil, que es el lugar donde sus opositores y gente abiertamente en contra de la organización se concentra y dirige la conversación en este sentido antagonista, y el entorno abandonado o de “pradera quemada”, que es un entorno que antes frecuentaba la organización y que por un acontecimiento comunicativo determinado ya no puede volver a utilizar debido a una enorme concentración de opositores y hostiles a la organización, como páginas web hackeadas, blogs descontrolados o páginas corporativas en redes sociales inservibles para la comunicación por la incidencia de hostiles en cualquier movimiento comunicacional.

El suceso cronológico también tiene importancia, es decir, cómo se presenta esa hostilidad: puede aparecer por goteo, poco a poco, de forma explosiva, viral (que suele ser incidental), agresiva-irruptiva (como en el caso de un ataque organizado de gran calibre, más allá de un exabrupto enfadado que es el caso de la explosiva) y aparición a traición, cuando un

elemento del interior de la organización aparece con información sensible, lo que puede hacer mucho daño a la propia organización.

La hostilidad se revela, pues, como un acontecimiento que, en un momento de post crisis, nos permite evaluar y extraer datos de un acontecimiento negativo para la organización y descomponerlo en sus comunes denominadores. Este valor se añade al del análisis post-crisis que todo Relaciones Públicas realizará en estos acontecimientos dado el valor de la información intrínseca.

Así, el modelo de auditoría propuesto por el autor, es sencillo en aplicación para la discusión de los resultados posteriormente, basándose en un primer momento en esas clasificaciones y taxonomías de la Hostilidad Comunicativa.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio radica en el análisis de la información hostil en torno a la marca Adidas en uno de sus ámbitos de comunicación, a saber, la red social Facebook, y los acontecimientos que desataron una crisis de imagen en su sede de Polonia para con uno de sus grupos convertidos de prescriptores.

Al seguir en tiempo real el acontecimiento, nos decantamos por una estrategia de estudio de las Ciencias Sociales, el estudio de caso, en el que se da cabida a las herramientas necesarias para el análisis de los sucesos coetáneos, tanto usos cuantitativos, como cuantificación de posteos, de las conversaciones, de usuarios, del tiempo de respuesta de la organización, de la duración de la conversación, la diversificación de respuesta y de las consecuencias, como técnicas cualitativas, como el análisis de las informaciones derivadas del acontecimiento, opiniones generalizadas, seguimiento de las opiniones, gestión comunicativa, hostilidad patente en la Conversación y tipos de reacciones en consecuencia de los acontecimientos que rodean a la marca y la organización.

Así, organizamos la estructura de nuestro estudio en un Estudio de Caso donde recogeríamos los hechos tal como fueron apareciendo en la red de Facebook, en el canal de Adidas Polonia, y ver la evolución de unos acontecimientos que supusieron la ruptura con uno de sus prescriptores más importantes, por parte de una acción no considerada de la

marca y cómo ello derivó en la creación de una página abiertamente hostil a la organización por parte de esos mismos prescriptores.

Para ello, cuantificamos los mensajes, los tonos, las protestas y las reacciones de la marca. Asimismo sometimos estos eventos a una auditoría de hostilidad, teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico de esta misma comunicación.

La auditoría creada por García Ponce (2011) supone la puesta en práctica de lo desarrollado en su proyecto investigador y tiene en cuenta las formas de las auditorías habituales en Relaciones Públicas, aplicando igualmente las claves de las auditorías de Issues Management y comunicación de crisis (Cuenca Fontbona, 2012).

Los procedimientos científicos de cuantificación de datos se alimentan, a su vez, de las capacidades de los medios cualitativos propios de las Ciencias Sociales, que permiten, mediante análisis de texto e interpretativos centrar los tonos y las comunicaciones de los mensajes para extraer datos valiosos de ellos.

Yacuzzi (2005: 6-7) afirma que el Estudio de Caso supone una herramienta científica en tanto se preocupa de buscar una objetividad (que nosotros hemos encontrado en la no-participación en el discurso y observación no participante), analizando los datos de la organización, buscando modelos causales (que nos proporciona a auditoría de hostilidad) y eliminando conjeturas poco probables.

Coincidimos con este autor en las pautas de elección de esta metodología, que se basan en la pregunta de investigación que se busca responder, el control sobre los acontecimientos y la “edad del problema” (Yacuzzi, 2005:6). Viniendo a ser las respuestas: el “por qué” de lo acontecido en torno a Adidas y su antónimo generado, Adisucks; el poco control sobre los acontecimientos, puesto que se desarrollan en plataformas de libre participación, y en ser un acontecimiento cronológicamente coetáneo con el momento de interés para la investigación.

Por ello, también siguiendo a este autor, basamos nuestra actuación metodológica en el Estudio de Caso como una herramienta válida científicamente para condiciones específicas, que se dan en nuestro caso, y en las teorías de un marco teórico que hemos justificado

previamente, buscando así, una explicación teórica a un acontecimiento causal alrededor de eventos tan volátiles como el ciberespacio y los constructos sociales-virtuales.

La cuantificación, el análisis de lo cuantificado con parámetros cualitativos, y la aplicación de una auditoría a tales resultados, para analizar las causas y de ahí extraer unos resultados que fundamenten una discusión hasta llegar a las conclusiones, nos impelen a la aplicación particular de estas técnicas para poder examinar el caso concreto.

En las conclusiones expondremos, tras los resultados, las consecuencias de esa acotación de la marca y lo someteremos a la visión de la Hostilidad Comunicativa para concretar esta teoría y las posibles líneas de actuación que la marca podría adoptar frente a enemigos creados o aparecidos.

4. RESULTADOS

Tras desarrollar el modelo de análisis de hostilidad cabe ponerla en marcha en la investigación del caso real de área de comunicación de crisis en el desarrollo de un ataque hostil vía Social Media, con el enfoque especial en la red social global Facebook; el objetivo es el de evaluar y examinar la hostilidad hacia la marca en redes sociales mediante nuestra herramienta de auditoría centrándonos en un caso de la marca mundial Adidas. Su crisis social se desarrolló en la base de una hostilidad cuyos orígenes se situaron dentro de la comunidad de los artistas y deportistas del entorno hip-hop patrocinados por la marca. Ellos eran el público objetivo de esta marca y a su vez unos personajes destacados dentro de esta amplia comunidad actuaron como los principales embajadores de la organización con contratos de sponsoring firmados con la compañía en una conocida estrategia de Relaciones Públicas por prescriptor. Los criterios de selección de este caso son los siguientes:

- Rapidez de desarrollo.
- Falta total de control y reacción por la empresa y agencias de Relaciones Públicas contratadas para este fin.
- Su gran viralidad e influencia en mundo offline y medios de comunicación tradicionales.
- Uno de los ejemplos destacados en el mercado polaco de los errores de gestión de comunicación de crisis y de reputación.

- Una de las primeras crisis en Facebook Polonia.
- La importancia de la marca global de Adidas, su peso en comunidad hip-hop y popularidad.
- La crisis que relacionada directamente con el público objetivo de la empresa del entorno hip-hop, cuya hostilidad la fomentó y que ha revelado los errores básicos de gestión de la comunidad en la red social que forma parte de un público estratégico de la marca.

Hemos aplicado el modelo de análisis de hostilidad desarrollada tal como fue expuesta en apartados anteriores para captar los elementos claves de hostilidad digital y exponer el modo de desarrollo de una crisis social viral de reputación corporativa a través de Social Media. El objetivo principal era examinar el funcionamiento de la herramienta de la auditoria de hostilidad en redes sociales (en este caso Facebook) e identificar, describir y demostrar los elementos universales y comunes de ella y de la crisis. Por lo tanto, la investigación fue detallada y profundizada gracias a una metodología triangulada basada en el estudio de caso haciendo uso de las siguientes técnicas:

- Observación participante.
- Análisis de contenido cualitativo (“trending topics”, palabras claves y emociones dominantes así como el contenido de los comentarios con mayor influencia, formatos y actitudes),
- Análisis de contenido cuantitativo (alcance de hostilidad) y asimismo con la utilización de los estudios y fuentes de datos secundarios facilitados por los especialistas polacos de comunicación y publicados en varios medios de comunicación.

El estudio se ha centrado en orígenes de la hostilidad y la subsiguiente crisis, el desarrollo (la actividad del público afectado y su reacción, así como la comunicación implementada por la empresa), la influencia e impacto directo e indirecto en los medios de comunicación, dentro de los stakeholders y en el entorno hip-hop, así como los factores más característicos y típicos del desarrollo de la crisis de reputación y de Relaciones Públicas en Social Media. Para el análisis de este caso hemos utilizado el informe elaborado por las agencias polacas SoInteractive e Interactive Research Center publicado en Polonia en julio 2012 que se

centran en análisis de las crisis más ejemplares en Social Media dentro del mercado polaco en la época reciente.

4.1. Orígenes

El crisis de Adidas Polonia se destelló 25 de marzo 2011 en el mercado polaco de forma característica para nuestra Era Social: un ataque hostil de manera fugaz, desde un fuente de alta credibilidad y confianza, con un alto potencial de expansión y dispersión del mensaje entre los públicos y viralización del contenido (fotos y comentarios expresados en un lenguaje poco educado pero fuerte que fue seguido por la distribución de los materiales audiovisuales y multimedia que aún tienen más viralidad según teorías del campo de la gestión de crisis).

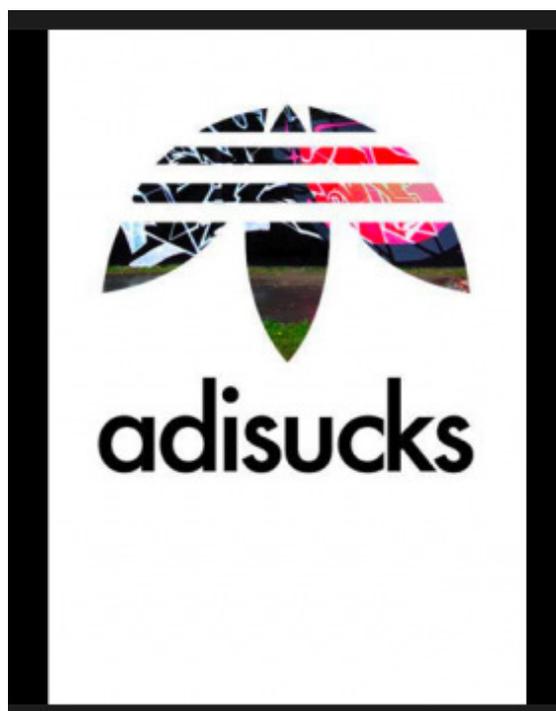
En resumen, Adidas Polonia, hasta la crisis, destacada su imagen como el principal sponsor de la cultura hip-hop polaca apoyando los representantes de este entorno: músicos, bailarines, deportistas y artistas de grafiti. Toda esta comunicación y actividad de acuerdo con la misión de Adidas Originals: "la creación de los productos de estilo adaptados a las necesidades de la gente cuyos estilos de vida están relacionados con las características específicas de la vida urbana. Su misión se basa en apoyo de las iniciativas culturales y deportivas que se están desarrollándose entre las personas implicadas en la cultura urbana en un sentido amplio". Su estrategia se centra en marcar su presencia en el espacio urbano en todos los sitios en los cuales se encuentran las personas que crean la identidad urbana. Su objetivo principal es asegurar la ropa cómoda y de estilo que esté adaptado al estilo de vida específico de la ciudad. También, su objetivo es apoyo a todas las personas activas y creativas que utilicen sus talentos para construir una cultura urbana muy diversa.

Sin embargo, Adidas Poland puso en marcha una campaña de alto riesgo. Decidió, en marzo 2011, cubrir el famoso muro en Sluzewiec (Varsovia) con su propio anuncio publicitario del nuevo modelo de los zapatos deportivos y empezó incluso a destruir el grafiti que estaba allí con el motivo de introducir su propio anuncio de forma grafiti "como homenaje a street art". Este muro de grafiti está hecho por las personas relacionadas con street art -es un punto característico de la cultura hip-hop y de grafiti en Varsovia y Polonia llamado "la Meca de

grafiti” y un punto característico del espacio urbano de alta importancia para la subcultura hip-hop y grafiti, tanto en Polonia como en la comunidad de cultura urbana internacional.

Algunos aficionados lo notaron de inmediato y publicaron fotos de la acción iniciada por la marca en Facebook, organizándose una respuesta, creando el grupo protestando en contra de la actividad de Adidas llamado Adisucks³ y expresando su falta de aceptación hacia este tipo de actividad intrusiva de la empresa.

Fig.1 El logo y nombre hostil que se ha convertido en crisis



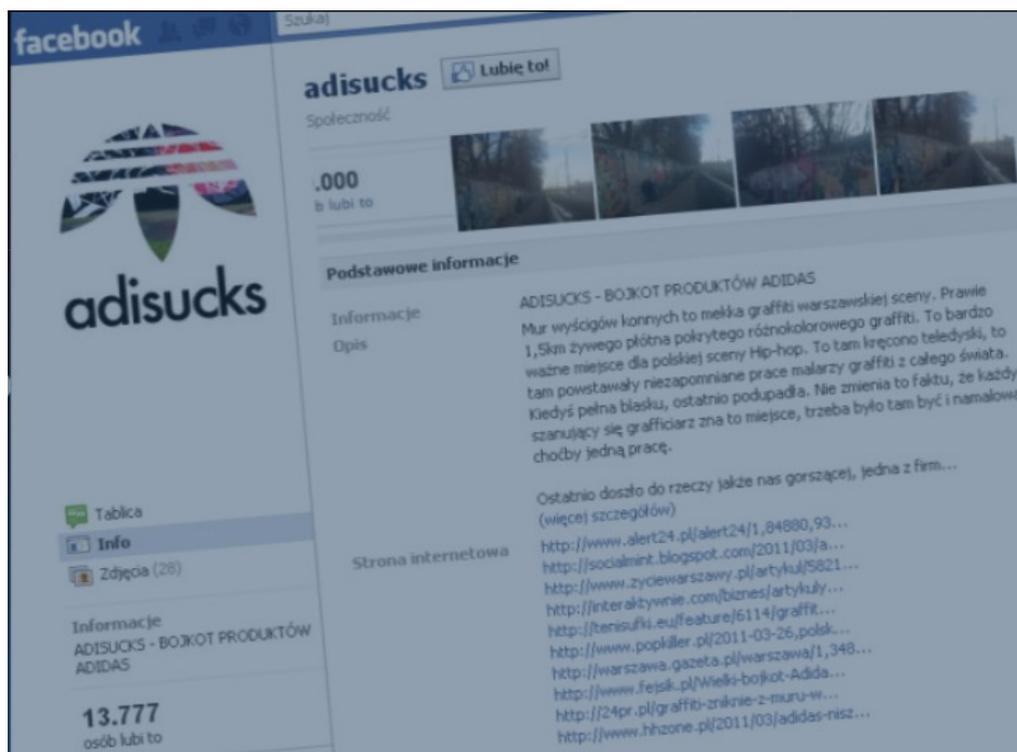
Fuente: <http://lazonadelosgraffitis.blogspot.com/2011/03/adisucks.html>

Adisucks se ha convertido en el ejemplo de una acción bien organizada por el público afectado para defender su posición y resolver la situación que les afecta negativamente y enfada: “Boicot Adidas Poland” con repercusión nacional, internacional y dentro del sector. Han conseguido atraer un elevado número de las personas activas dispuestas a defender sus intereses, tal como lo demuestra la siguiente opinión derivada del muro de Adisucks:

³ El enlace al grupo: <http://www.facebook.com/pages/adisucks/134728066598497>

“The largest Polish Graffiti Hall of Fame @ Warsaw’s district Służewiec is being destroyed by Adidas Poland. The procedure will start monday. Because of your (Adidas) massive advert, one of the most important parts of polish graffiti will disappear....Is this how your contribution to street culture should look like???”

Fig. 2 La ilustración demuestra el fan page Adisucks



Fuente: Facebook.com

El impacto de este nombre hostil y la creatividad en el diseño de logo como las herramientas de lucha contra la marca fue tan amplio que el sector de los medios de comunicación junto a los grupos hostiles denominaron este crisis Adisucks y así funciona en los manuales y publicaciones periodísticas y especializadas, aumentando daño del imagen de la marca más allá y mucho después de la crisis.

Dentro de los orígenes de social media crisis en caso de Adisucks en entorno online eran: una comunicación errónea e inadecuada con los stakeholders y los errores propios de organización –internos– en su gestión y estrategia de comunicación. Los dos al detectar las deficiencias en su momento permitían evitar el impacto negativo en las relaciones con el

publico estratégico, comunidad y sobre la propia organización y dentro del sector. Además, entre las causas internas e indirectas de la hostilidad y de la crisis se incluyen: la comunicación contradictoria, un conocimiento insuficiente y erróneo del público objetivo y las campañas de alto riesgo como la idea de utilizar el muro de grafiti para los fines promocionales de la empresa, así como la falta de la utilización de las herramientas de diagnóstico (límites del tiempo, el coste, falta de conocimiento). En la comunicación de Relaciones Públicas los orígenes de la crisis y hostilidad fueron los siguientes: el intento de provocar la controversia, utilizar como modelo las otras campañas publicitarias exitosas de otros países, falta de comunicación con el entorno y público objetivo y por último tratar el espacio de Street Art como el espacio comercial de publicidad.

4.2. Desarrollo

El desarrollo de la crisis tuvo las siguientes fases: crisis potencial, aumentada y delatada por la fase de hostilidad, como consecuencia la crisis real y propio, fase de expansión, de sanación y fase final, fase de los efectos⁴.

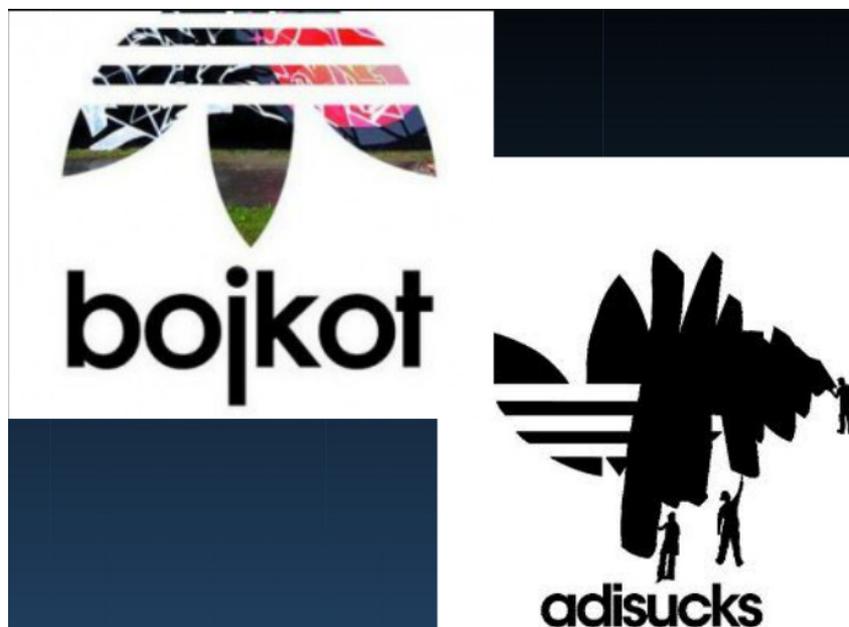
El desarrollo desde la fecha de 25 de marzo de 2011 tuvo al principio carácter de la crisis potencial: el montaje de las barreras de seguridad al lado del muro, cubriendo el parte del muro con grafitis antiguos con pintura negra, en el paso siguiente aparecen fotos en los blogs y se puede detectar una protesta aún silenciosa contra la acción no comprendida por parte del entorno de street art. Simultáneamente, Agencia de RR. PP Taylor Media informa en canal televisivo TVN Varsovia sobre la acción planificada para 28 de marzo de 2011 que fue una decisión de alto riesgo en cuanto a la información sobre la campaña publicitaria. En la respuesta, 25 de marzo de 2011 se crea el fan page Adisucks en Facebook que consigue en el primer día 2400 fans y empieza el boicot de la empresa en redes sociales.

Con la creación del grupo hostil y debido a su intensa actividad la crisis potencial se convierte en crisis real. El fan page Adisucks 26 de marzo alcanza 9600 fans. El mismo día, Adidas al momento retiene su decisión sobre grafiti publicitario, publica los primeros comunicados sobre la explicación de situación y observa el desarrollo de la situación. Lo significativo es que las agencias que representan Adidas mantienen silencio.

⁴ En base de la elaboración de Tybura y Szczepanik, Uniwersytet Lodzki, Polonia, 2012. Facultad de Organización y Gestión, Universidad de Lodzki.

Las ilustraciones demuestran algunas conversaciones y comunicados que se había publicado en fan page Adisucks con la repercusión internacional:

Fig. 3 Desarrollo de la crisis a través de los logos usados contra la marca



Fuente: Facebook.com, derivado de: http://prezi.com/3xrt7mz71mor/edit/#8_206026 y <http://lazonadelosgraffitis.blogspot.com/2011/03/adisucks.html>

El día 27 de marzo es el día de continuación de expansión de crisis Adisucks que alcanza 16.000 fans. La marca no admite la responsabilidad y sigue en la búsqueda de las explicaciones de la situación. Las agencias no reaccionan todavía y de la página corporativa desaparecen los enlaces a los media houses. Los medios online empiezan interesarse en el tema.

En los días de 28-30 es la fase de sanación. Después de 3 días desde que empezó la crisis, Adisucks publica su primer comunicado oficial donde le proyecto se considera como oportunidad de celebrar el arte de la calle, informa sobre retención de la obra en el muro y confirma que Agencia Taylor Media no fue implicada en el proyecto. DJ 600W fue involucrado por Adidas en resolver la crisis. La Lotería de Estado (propietario del muro) informa que no ha dado permiso para la acción y similarmente Taylor Media confirma en su web corporativa que no tuvo nada que ver con la acción. Los medios de comunicación públicos cogen el tema. El día siguiente Taylor Media continua su defensa y se basa en los

comunicados oficiales de Adidas que contradicen la participación de la agencia en acción. Este día Adidas oficialmente confirma la retención del proyecto y se desmonta las barreras del muro. El día 30 de marzo Adidas después de 5 día pública u comunicado con disculpas y decisión oficial de rechazo del proyecto afirmando la compensación. Las disculpas tienen repercusión mediática en los medios de comunicación y DJ 600W comunica sobre nuevas condiciones del trato del compromiso con Adidas. Mientras tanto, hasta 30 de Marzo, crece el número de los fans de Adisucks.

La crisis potencial se empezó con ataque hostil del público que se ha manifestado en relación con la situación iniciada por la propia marca contra su propio público estratégico. En consecuencia de esta hostilidad no atendida por los responsables de RR.PP, la protesta resultó en crisis. Para atender desarrollo de este ataque hostil, hemos aplicado la auditoria de hostilidad que diagnostica la situación crítica y ayuda a gestionarla. No obstante, en caso de Adisucks, parece que este elemento de monitorización, detección y aviso al tiempo no se ha aplicado. Haber resumido dos requisitos fundamentales que indican si contamos con un caso de hostilidad, distinguidos por García Ponce (2011) que son: que el nombre de la empresa fue mencionada (en Social Media y medios de comunicación) y que información fue negativa y/o potencialmente conflictiva, podemos aplicar el modelo.

Fig. 4. Parte del muro afectado



Fuente: <http://www.slideshare.net/nhatalska/od-a-do-z-podsumowanie2011>

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el caso presente, hemos podido observar cómo una mala decisión estratégica ha derivado en un caso de hostilidad comunicativa hacia la marca y en una subsiguiente crisis de comunicación, amenazando su estrategia de Relaciones Públicas y la relación online con los públicos, comprobando, de paso, la viabilidad del análisis situacional previo de la hostilidad comunicativa como herramienta de localización de situaciones peligrosas para la organización, y detectora, que se puede incluir en los análisis situacionales de Issues management, dentro de la estrategia comunicativa global.

En cuanto a las conclusiones, acordes a nuestro análisis mediante la plantilla de Audiencia de Hostilidad, nos revelan los datos siguientes: Carácter de la información:

La información fue negativa o que significa que tratamos de un potencial de conflicto y crisis.

1. Tipo de información negativa

La información negativa fue del tipo bulo que ha provocado su progresión y eco. También, del tipo de difamación (Adisucks), aunque Adidas no se atrevió tomar acciones legales⁵, además de carácter cierto y negativo (denuncia de los planes de Adidas Polska, irresponsabilidades de la empresa que se declara que apoya a los entornos de street art y riesgos de destruir un espacio urbano de importancia para esta comunidad). La información fue muy sensible para toda la comunicada que se veía implicada. De acuerdo con el modelo la información se ha convertido en asunto para la empresa. Adicionalmente, se había incluido las declaraciones personales de hasta ahora los embajadores del marca dentro de la comunidad street art. Esto nos lleva a la conclusión que se trata de las amenazas y ambientes hostiles.

2. Origen de la información

El origen de información fue en el blog de impacto limitado a la comunidad y desde el blog se ha trasladado a las redes sociales, mediante el grupo creado especialmente para este fin: Adisucks, alcanzando de forma rápida un impacto visible en forma del número alto de seguidores (27.000 en tres días), con la dispersión en las cuentas privadas de los usuarios (los líderes de opinión, embajadores y los interesados). Además, la noticia y el asunto apareció en otras cuentas claves como las de medios de comunicación, cuentas de las

⁵ Como se ha podido observar tras de resolver el crisis Adidas incluso ha tomado una acción a favor de comunidad para compensar sus decisiones y decidí participar en fanpage Adisucks.

agencias del sector, “gurús” de Social Media y de los especialistas de comunicación. Su posterior dispersión se realizó mediante los blogs (blogueros desde la comunidad famosos con elevado número de seguidores, elevada cantidad de posts, con dispersión fuera de comunidad de street art hacia el sector polaco de RR.PP y alcanzando el interés internacional de los entornos de cultura urbana extranjera), microblogs (dispersión por los usuarios individuales), foros dedicados comunitarios (contagiando de forma recíproca las redes sociales, plasmando la hostilidad en los foros profesionales y con cronología rápida) y páginas web dedicadas a street art (asunto relacionado con la temática de la web, desde la primera mano, negativo y ajeno y conectado con anillos temáticos)

3. Fuentes contrastables

Casi no había fuentes contrastables y además noticias precedentes a la hostilidad incluso confirmaban la gravedad y realidad de asunto, desde el principio del desarrollo de la hostilidad. Desde la mitad de crisis apareció la documentación oficial emitida por la empresa y agencias que informaban solo de los intentos de explicaciones de situaciones (no de resolución de crisis) y que contrastaban implicación de las agencias de RR.PP en el asunto. Además, en la mitad de crisis aparecieron primeros testimonios de los embajadores de la marca que colaboraban en la defensa de ella (pero eran muy singulares y con efecto limitado).

4. Usuarios

Los usuarios que han establecido el grupo Adisucks no eran identificables, pero ya si los participantes en protesta en las redes sociales (Facebook), tanto los primeros usuarios de información (miembros de comunidad y blogueros) como los terceros (miembros más pasivos de la amplia cultura urbana) y ajenos (los especialistas del sector de comunicación polaco) que han dado eco a la información y acción. También, se podía observar la semilla, es decir el efecto de viralización que llegó al extranjero y comunidades de la cultura urbana extranjera. Los trolls no participaron ni iniciaron esta actividad hostil en este caso.

5. Tipos de Hostilidad: Surgimiento

La hostilidad era provocada por la organización y derivada de la actividad digital de los grupos dentro de la comunidad de la cultura urbana de forma resiliente, firmemente defendiendo sus intereses y cruzada atravesando varias comunidades dentro del entorno (hip-hop, street art, deportistas alternativos (urban sports)).

6. Agente provocador

Era el usuario descontento y efluenciadores junto con ciberactivistas.

7. Objetivos

El objetivo era la organización y sus acciones cuestionables para el target de la marca.

8. Terrenos de la hostilidad

El tema en que Adidas se vio afectado era del tipo seguro ya que se refería a sus propios acciones, contradiciendo sus políticas. Además, se puede calificar como el tema duro ya que se relaciona con la Responsabilidad Social Corporativa de Adidas Polaco antes de la comunidad de cultura urbana y patrimonio de *street art* de alta importancia cultural.

9. Entornos de hostilidad

En cuanto a los espacios online donde puede ser atacada la Organización, en este caso eran los espacios neutros o de Conexión (Redes sociales en general), así como tóxico u hostil (Páginas contrarias u opositoras abiertamente como caso de fan page Adisucks).

10. Tipo de aparición de la Hostilidad

La hostilidad se desarrollo de forma explosiva (del noche al día) de forma agresiva –irruptiva con la progresión viral y elementos de traición en su desarrollo posterior (traición por parte de las agencias de RR.PP que dejaron Adidas Polonia solo y sin su apoyo, similarmente a los embajadores de la marca).

Todo ello nos permite inferir que la poca atención a las necesidades y sentimientos de sus propias audiencias, ya de por sí segmentada y muy enfocada en un punto específico, propiciaron que la marca se sumiera en una crisis reputacional y de credibilidad a falta de los análisis adecuados de sus acciones; por otro lado el no recabar datos inmediatos tras la acción deflagradora de la situación, el no considerar la hostilidad como un factor detonante y fulminante de una situación mucho más grave en ciernes conllevó la aparición de dicha crisis y una falta de capacidad de reacción para anular la creación de Adisucks y toda la hostilidad posterior, que operó (y sigue operando) en contra de la marca.

De ahí que las recomendaciones que se pudieran hacer desde nuestro punto de vista sería el de acotar la hostilidad, pedir disculpas activas, ofrecer incentivos y analizar cada uno de los campos donde han sido afectados, y paralelamente a una estrategia de acercamiento, empezar a trabajar en esos espacios “quemados” para intentar hacer florecer de nuevo una relación apta y sana entre los stakeholders y la organización.

6. REFERENCIAS

ARPAN, L. M.; ROSKOS-EWOLDSSEN, D. R. (2005). Stealing thunder: analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31, 425-433.

COOMBS, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.

COOMBS, W. T., & HOLLADAY, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186.

COOMBS, W.T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communications*, 41, 265-289.

COOMBS, W.T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute of Public Relations. Recuperado el 1 de noviembre de 2012, de <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>.

CUENCA FONTBONA, J. (2012). *Las auditorías de relaciones públicas*. Barcelona: UOC Press.

DEL PULGAR RODRIGUEZ, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.

JAQUES, T. (2007). Issue management and crisis management: an integrated non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33, 147-157.

JIN, Y. & BROOKE FISHER, L. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22 (4), 429-455.

GARCÍA PONCE, D. (2011). *Aproximación teórica al concepto de Hostilidad Comunicativa*. Universidad de Málaga. Trabajo Fin de Master (Master Thesis).

MITROFF, I. (2001). *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM.

SEEGER, M. W. (2002). Chaos and crisis: Propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review*, 28(4), 329–337.

SMOLAK-LOZANO, E. (2012). Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales. En *Relaciones Públicas: El diálogo de las organizaciones. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas*. Sevilla, 290-308.

SMOLAK-LOZANO, E. (2011). Relaciones públicas en las redes sociales. Publicity personal de los usuarios privados de Facebook. El modelo, las estrategias y la evaluación. *Revista Icono* 14, A6, 328-353.

SPEAKMAN, M. & SHARPLEY, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*. Pp. 1-11.

YACUZZI, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*. 296, Universidad del CEMA. Buenos Aires.

Forma de citar este artículo:

GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E. (2013). Relaciones Públicas 2.0: Hostilidad comunicativa en Redes Sociales. Estudio de Caso de Adidas Polonia en Facebook. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. III, Nº 6, 155-176. Recuperado el ____ de _____ de _____, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/203>.