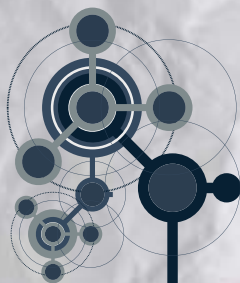


PRESQUIS





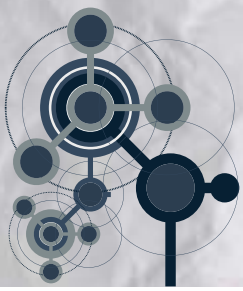
El manejo de las relaciones públicas internacionales en la crisis de Volkswagen

International public relations management in the Volkswagen crisis

A gestão das relações públicas internacionais na crise da Volkswagen

Amaya Arribas

- Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (UPV), España
- Maestra en Dirección de Comunicación Institucional y Empresarial por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), España
- Licenciada en Ciencias de la Información por la UPV
- Profesora-investigadora en la Universidad de los Hemisferios (UDHL), Ecuador
- Fue docente en la Universidad de Murcia (España) y en el Tecnológico de Monterrey (México)
- Investigadora en comunicación empresarial
- Formadora tecnológica de empresas, periodista y documentalista
- E-mail: amayaa@uhemisferios.edu.ec



Resumen

La crisis de la empresa automovilística Volkswagen por el trucaje de los resultados de las pruebas de emisiones de sus autos está teniendo consecuencias históricas en su reputación internacional, siendo el manejo de sus relaciones públicas un ejemplo de su frágil estrategia de comunicación. En este texto se describen y analizan las acciones de comunicación de Volkswagen y se hace una propuesta de cómo deberían haber sido manejadas las relaciones públicas de la marca ante esta crisis de magnitud internacional.

PALABRAS CLAVES: VOLKSWAGEN • CRISIS • RELACIONES PÚBLICAS • ESTRATEGIA • ÉTICA.

Abstract

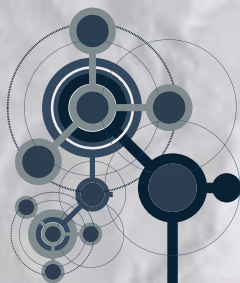
The Volkswagen crisis caused by the tricking with the results of the emission tests of its cars is having historical consequences for its international reputation, with the management of their public relations becoming an example of its fragile communication strategy. This text describes and analyzes Volkswagen's communication activities and makes a proposal on how its public relations for the brand should be handled to confront this crisis that has an international magnitude.

KEYWORDS: VOLKSWAGEN • CRISIS • PUBLIC RELATIONS • STRATEGY • ETHICS.

Resumo

A crise da empresa automobilística Volkswagen com a falsificação dos resultados nos testes das emissões dos seus carros está tendo consequências históricas em sua reputação internacional, sendo a gestão das relações públicas um exemplo de sua frágil estratégia de comunicação. Neste texto se descrevem e analisam as atividades da comunicação da Volkswagen e se faz uma proposta de como deveriam ter sido trabalhadas as relações públicas da marca diante dessa crise de magnitude internacional.

PALVRAS-CHAVE: VOLKSWAGEN • CRISE • RELAÇÕES PÚBLICAS • ESTRATÉGIA • ÉTICA.



En Estados Unidos, el 18 de septiembre de 2015, la Environmental Protection Agency (EPA) dio a conocer que el grupo automovilístico alemán Volkswagen había trucado los resultados de las pruebas de emisiones en medio millón de sus coches. Esta agencia de protección medioambiental posee límites de emisiones más estrictos que los europeos en relación a emisión de partículas en suspensión y óxidos de nitrógeno. Este obstáculo para los coches diésel no limitó a Volkswagen para ofrecer vehículos con motores 2.0 TDI que no cumplieran estos preceptos anticontaminación, ya que sus emisiones de óxidos de nitrógeno eran de hasta cuarenta veces superiores a las permitidas. Sin embargo, sus automóviles llevaban instalado un *software* que detectaba si el coche estaba siendo sometido a un ciclo de pruebas de la EPA. Este dispositivo modificaba los parámetros de combustión si detectaba que estaba siendo sometido a pruebas, llevando sus emisiones de partículas y gases nocivos al nivel deseado.

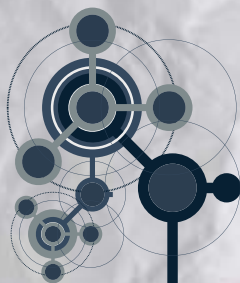
La empresa parecía que reaccionaba con rapidez reconociendo estos hechos, pero unos días después y ante la amenaza de investigaciones sobre posibles fraudes en otros países, la compañía admitió que el número de vehículos afectados en todo el mundo pasaba a 11 millones, estando la mayor parte de los coches afectados en Europa, según la compañía alemana. Martin Winterkorn, el presidente del grupo, dimitió a través de un comunicado publicado en la web oficial de Volkswagen, eso sí, sin reconocer la culpa, ya que aseguraba que no hubo ninguna mala acción por su parte, siendo su comparecencia tres días después del escándalo. En su comparecencia, no mostró ni remordimiento sincero ni empatía con los engañados, así como careció de gestos improvisados y auténticos. Este es el comunicado completo de M. Winterkorn:

Estoy sorprendido por los acontecimientos de los últimos días. Por encima de todo, estoy aturdido por conocer que la mala conducta en tal escala era posible en el Grupo Volkswagen. Como director general acepto la responsabilidad por las irregularidades que se han encontrado en los motores diésel, por lo que han solicitado al consejo de administración que acuerden la terminación de mi función como CEO del Grupo Volkswagen. Estoy haciendo esto en interés de la empresa a pesar de que no existe ninguna mala acción por mi parte. Volkswagen necesita un nuevo comienzo, y yo también en términos personales. Con mi renuncia, estoy despejando el camino para este nuevo comienzo. Siempre me he conducido por mi deseo de servir a esta empresa, especialmente a nuestros clientes y empleados. Volkswagen ha sido, es y será siempre mi vida. El proceso de clarificación y transparencia debe continuar. Esta es la única manera de recuperar la confianza. Estoy convencido de que el Grupo Volkswagen y su equipo van a superar esta grave crisis (Winterkorn, 2015).

El comité ejecutivo quiso poner fin a la crisis, de manera simbólica, exponiendo que el ex CEO no tenía conocimiento de la manipulación de los datos de emisiones, por lo que comunicaron que tenían un profundo respeto por la disposición de Winterkorn a asumir la responsabilidad y, con ello, enviar una señal tanto interna como externamente. Señalaron que Winterkorn había hecho contribuciones invaluable a Volkswagen y que el crecimiento de la compañía a nivel global está ligado indiscutiblemente a su nombre. Lo cierto es que las pérdidas no son sólo económicas (se estima que han perdido más de 22 mil millones de euros en bolsa y pago de multas millonarias), sino que la pérdida de su reputación, desprestigio de su marca y la afectación de la marca país están alcanzando niveles notables¹.

Asimismo, la crisis del grupo Volkswagen afectó a otras marcas como Seat, que admitió haber utilizado motores trucados por Volkswagen para montar sus vehículos; y a BMW, que vio sus acciones desplomarse en la bolsa al publicar la prensa alemana que los motores de uno de sus modelos superara los límites europeos de emisiones, a pesar de que la compañía lo negara. Por otro lado, la economía alemana también se vio afectada, ya que Volkswagen es el mayor productor de coches en Alemania, además de ser uno de los mayores empleadores del país. No sólo han contaminado el medio ambiente sino también al "Made in Germany", afectando a la marca-país, ya que siempre se le ha reconocido como

¹ Ahora bien, era poco probable que las exportaciones de productos alemanes sufrieran, de repente, una caída significativa. Es cierto, sin embargo, que la marca-país alemana necesitará tiempo y acciones contundentes para recuperar plenamente su reputación.



un distintivo de calidad y confianza². No se duda de que seguirá habiendo clientes para Volkswagen, pero la pérdida de confianza es más grave cuanto más sólida es la reputación.

Con este panorama desolador el grupo nombró un nuevo director de comunicación y de relaciones con inversores y relaciones externas, y también contrató a la agencia alemana de relaciones públicas Hering Schuppener para llevar la imagen de la compañía a nivel global. Asimismo, contrató también los servicios de la agencia de relaciones públicas Finsbury en Reino Unido y a la agencia Kekst en Estados Unidos para coordinar la más importante crisis en los 78 años de historia de Volkswagen. La agencia Edelman continuó, además, dando soporte en el área de consumo de Volkswagen en Estados Unidos. Mientras tanto, la compañía informó que tenía una nueva estrategia de comunicación para comunicar a los clientes afectados sobre los pasos a seguir. Volkswagen tenía que ser capaz de gestionar su comunicación en crisis, de la mano de sus responsables de relaciones públicas en diferentes países, para recuperar su reputación de marca. La imagen de una compañía está ligada a la calidad de sus bienes y servicios, pero también a su responsabilidad social³.

MARCO TEÓRICO

Las relaciones públicas internacionales

Las relaciones públicas son una herramienta de administración, ya que influyen favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. También son una herramienta directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip; Broom; Center, 2007). Otra definición, acuñada por Philip Kotler y William Mindak (1978), señala a las relaciones públicas como aquellos aspectos de nuestra conducta personal y corporativa que tiene una importancia social más que tan sólo privada y personal. Precisamente, en la crisis de Volkswagen esta última acepción encaja a la situación creada. El aspecto de la conducta personal y corporativa ha sido precisamente el detonante de esta crisis de dimensión internacional.

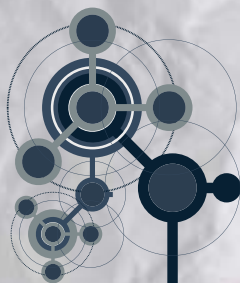
Según Ivette Soto-Vélez (2009), las relaciones públicas tienen una función gerencial, ya que presentan un proceso más complejo que se pone en práctica a un macronivel cuando se habla de las relaciones públicas internacionales.

Por ello, las relaciones públicas internacionales adquieren una gran significación y complejidad por tres factores fundamentales: el proceso de globalización, la gran rapidez en los cambios y la multiplicidad de los actores internacionales. Así lo ha advertido Antonio Castillo (2010, p. 177) quien señala que la ampliación de los cometidos de las relaciones públicas es la consecuencia de la actual dinámica internacional, donde ellas están produciendo un acercamiento entre las empresas, organizaciones, estados, entre otros.

Numerosos investigadores como Manuel Parés i Maicas (1992), Denis Wilcox et al. (2001), Sam Black (1991) y Edward Bernays (1990) en el área han reconocido este trinomio. También se ha caracterizado a la sociedad actual internacional con una serie de elementos a considerar para la gestión de los planes de relaciones públicas (Sahagún, 1998, p. 87-88). Así este autor señalaba que vivimos en un mundo omnipresente e interdependiente, puesto que los acontecimientos lejanos condicionan las vidas de

² Alemania ha estado orgullosa de sus autos por los símbolos de fiabilidad, pericia técnica y máxima ingeniería que representaban. También son símbolos de su fortaleza económica, puesto que Wolfsburg, ciudad donde nació la compañía, tiene el salario per cápita más alto de Alemania, y donde más de la mitad de su población trabaja en Volkswagen. Sin olvidar que los automóviles son una de las exportaciones más importantes de Alemania.

³ Reputation Institute (2016) señaló que concretamente el 41% de la imagen de una empresa depende de lo que haga al margen de la materialidad de su negocio.



los individuos, donde la globalización lleva a las empresas a planificar, desarrollar y aplicar estrategias de relaciones públicas que las lleven a lograr sus objetivos empresariales; un mundo acelerado en el que se producen cambios políticos, sociales, y culturales a gran velocidad, y acrecentado por un incremento de los flujos y procesos informativos en cantidad y rapidez, gracias a la generalización de las tecnologías de la comunicación; un mundo interdependiente y complejo por la multiplicación de actores internacionales que interactúan entre ellos sin importar países: empresas, movimientos ciudadanos, individuos etc.

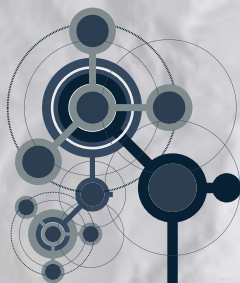
Entonces, las actividades de relaciones públicas internacionales son llevadas por empresas que operan en otros países. Así, las relaciones públicas internacionales se definen como la "campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países" (Wilcox et al., 2001, p. 373). A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno en específico. Para José Daniel Barquero et (2010, p. 83), se debe estudiar a fondo el tipo de público para encontrar la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis, y ello implica tener presente que todo individuo y grupo pueden ser y son influidos por un determinado tipo de deseos y de emociones.

Para Sam Black (1991, p. 178), los objetivos de los programas de las relaciones públicas internacionales son proteger la reputación de los productos y servicios así como reforzarla. En un contexto internacional, ésta se ve influenciada por la imagen que se tenga del país del que procede el producto o servicio, sobre todo cuando la organización está muy ligada a la imagen del país. Por esta razón las empresas intentan crear una imagen individual, separada de la del país.

Sahagún (1998) sostiene dos definiciones de la imagen internacional. Una es la que se forma con los elementos cognitivos y afectivos que determinan el comportamiento de cada actor internacional. La otra es la que se forma con los elementos cognitivos y afectivos que cada persona, grupo o país se forma de sí mismo y de todo lo que le rodea. De esta manera, los países contratan empresas de relaciones públicas para mejorar sus percepciones en otros países, sobre todo si existe una implicación empresarial relevante en el exterior. No existe ninguna diferencia entre las relaciones públicas en el ámbito de un país y en el ámbito internacional. Según James Grunig y Tod Hunt (2001), los modelos de las relaciones públicas también se ven en su faceta internacional, ya que estos modelos igualmente se ven en otros países.

La actuación de las relaciones públicas internacionales se puede llevar a cabo de manera directa o contratando los servicios de empresas de relaciones públicas del país de destino. Si es mejor una opción u otra dependerá de las particularidades de la campaña, los actores implicados, el tipo de organización, y el país con su particular cultura, siendo las distancias psicológicas y culturales las más difíciles de neutralizar. En opinión de Paul Capriotti (1999), resulta muy difícil precisamente controlar las percepciones que se tienen sobre el país de origen o sobre el sector de actividad sobre el que se trabaja, por lo que es necesario analizar la imagen del sector de actividad y del país de origen de la organización para conocer cómo influyen en la imagen corporativa de la compañía. Para ello, los especialistas en relaciones públicas internacionales, además de manejar sus técnicas, deben ser unos expertos conocedores del contexto internacional que les permita aplicar su expertise en el marco internacional y adaptado a la idiosincrasia propia de cada país.

Las acciones que se deben llevar a cabo tienen que ver con la organización de eventos con responsables de medios de comunicación, organización de reuniones con otras empresas que actúan en el mismo ámbito, presentar a personas que ocupan posiciones estratégicas en el sistema político que ayuden a la organización, entablar encuentros con líderes de opinión, tener contactos con empresas de relaciones públicas de otros países para que se planifique la estrategia en el país de origen y se aplique por parte de una empresa del país de destino, contar con expertos en las traducciones para los comunicados de prensa, rotulaciones, realización de impresos etc.



Ahora bien, existen acontecimientos imprevistos que trastocan la ejecución de un plan de relaciones públicas internacionales como son los cambios políticos, económicos y jurídicos, y las fluctuaciones. Por ello, toda empresa que desee incursionar en otro país debe considerar adaptar sus relaciones públicas a las características propias de los países. Es lo que se denomina “pensar globalmente pero actuar localmente”⁴. Para realizar de manera correcta un programa de relaciones públicas internacionales, se deben seguir los mismos pasos que en las relaciones públicas generales (investigación, planificación, ejecución y evaluación).

El papel de las relaciones públicas en la gestión de una crisis internacional

La influencia de las relaciones públicas en el curso de un conflicto puede implicar la reducción del conflicto, como suele ser el caso en la gestión de crisis. El triángulo confianza, afecto y percepción de riesgo en una crisis se activa y es fundamental para comprender la importancia que tienen las relaciones públicas en una crisis. Las relaciones públicas tienen el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización, generando credibilidad y confianza. El responsable de las relaciones públicas debe perseguir interpretar los deseos del público ante el cliente y los del cliente al público beneficiando al propio cliente y para eso también a la opinión pública, de la que depende la institución para la que se trabaja con el objeto de mantener, aumentar, potenciar, consolidar o fidelizar la credibilidad y confianza de los públicos hacia la empresa. La imprevisibilidad de algunas crisis no es excusa para no preverlas y/o no tomar cartas en el asunto.

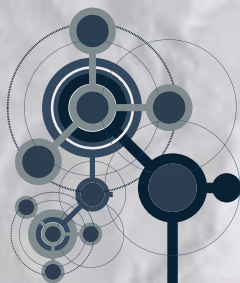
Lamentablemente, la mayoría de las situaciones de conflicto no son bien definidas en términos de una solución ideal. En muchos casos, los profesionales de relaciones públicas no son capaces de responder a las inquietudes de los grupos, a causa de muchos otros factores, incluyendo la capacidad de supervivencia de la organización. El responsable de las relaciones públicas debe determinar la posición que su organización tomará hacia cada grupo de interés. La posición determina la estrategia en lo que se hará y por qué. Nos enfrentamos a un complejo conjunto de fuerzas que deben ser controlados.

Yan Jin y Glen Cameron (2007) explican el modelo “amenaza de evaluación”, que quiere decir que una amenaza para una organización requiere de una evaluación de las demandas, así como cuáles son los recursos disponibles para hacerla frente. Una amenaza identificada obliga a los profesionales de las relaciones públicas a considerar dos factores principales: una de ellas es la organización para cuestionarse si tiene el conocimiento, tiempo, finanzas, gestión y compromiso para combatir la amenaza; la otra es la situacional, para evaluar la gravedad de la amenaza para la organización y el esfuerzo que se requiere para hacerla.

En el modelo de amenaza de evaluación, existen otros dos principios que son importantes. Uno es que hay muchos factores que determinan la orientación o la posición de una organización cuando se trata de enfrentar los conflictos y las amenazas contra ella. El segundo principio es que la postura de relaciones públicas para hacer frente a una audiencia en particular es dinámica, es decir, cambia a medida que se desarrollan los acontecimientos. Estos dos principios forman la base de lo que se llama la teoría de la contingencia.

Los profesionales de relaciones públicas reconocen multitud de fuerzas y factores que pueden influir en su enfoque estratégico para hacer frente a la amenaza; dependiendo del enfoque elegido, primarán unos factores sobre otros. Los factores se pueden agrupar en factores externos (entornos específicos de la industria, entorno político y social, y características del público externo) y factores internos (características generales corporativas, amenazas internas, características del departamento de relaciones públicas, y características de la personalidad de las personas internas involucradas). La lista de posibles variables, que influye en la respuesta de una organización, es muy útil para comprender el proceso de toma de

⁴ La expresión “Piensa globalmente, actúa localmente” (*Think globally, act locally*) ha sido utilizada en contextos variados, desde la política a la planificación urbanística, el medio ambiente o los negocios. La frase original en inglés, *Think global, act local*, ha sido atribuida al activista Patrick Geddes a principios de siglo XX.



decisiones complejas. Dependiendo de las circunstancias, la actitud de la alta dirección y el criterio de los profesionales de relaciones públicas, estos factores pueden mover la organización hacia una positiva acogida de un público.

El comportamiento erróneo de Volkswagen puede analizarse también desde un punto de vista ético. No es objeto de este artículo abordar de manera profunda las prácticas empresariales de Volkswagen en lo que ha sido la crisis más importante en su historia. En primer lugar, conviene definir qué es la ética. Esta se define por “el conjunto de reglas morales que una sociedad acepta y se compromete a respetar, para gobernar el comportamiento humano y aquellas virtudes que merece la pena desarrollar tanto individual como colectivamente” (Villafañe, 2013, p. 55).

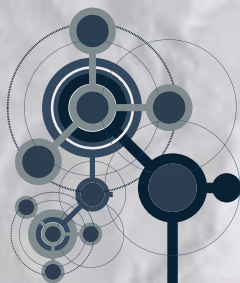
Según De George (2011), existen tres corrientes dentro de la ética empresarial⁵. La primera es la ética en los negocios, que trata de las normas morales en los negocios. La segunda, la ética empresarial, referida a la disciplina académica que trata de la moralidad de las prácticas empresariales. La tercera corriente se concreta en la incorporación de la ética a los negocios, que se divide en lo que llamamos la deontología y la responsabilidad social corporativa. En el caso de Volkswagen, se aborda desde la segunda y tercera concepción, ya que afecta a la moralidad de las prácticas empresariales y también a la responsabilidad social por el efecto contaminante de sus emisiones. De esta manera, es muy cuestionable no sólo el fraude como tal a los clientes de la marca, sino también el manejo de la situación durante todo el escándalo. Indudablemente, todo ello afectó a su reputación.

En la vida cotidiana, el término “ética” se ha utilizado en diferentes sentidos. Un primer sentido descriptivo, refiriendo a las costumbres o la forma correcta de actuar de una determinada sociedad. Así, designa lo que se practica desde el punto de vista moral, los usos reconocidos y sancionados por la sociedad, como en la expresión “falta de ética”, en lugar de la falta de escrúpulos o abuso de confianza, o como en el adjetivo “personas éticas”, entendidas como gente buena o fiable (Srouf, 2013). En este sentido, la ética se refiere a la moralidad de una sociedad. Hay un segundo sentido normativo, que indica el conjunto de normas que establecen y justifican las normas y los deberes. También cubre los códigos éticos de las organizaciones y los códigos de conducta profesional. Este sentido, entonces, equivale a la moral como reglas que guía la conducta. Un tercer sentido es teórico: como las concepciones filosóficas de la ética (como los principios éticos de Kant); o las teorías científicas de Max Weber (como la ética de la responsabilidad). En definitiva, podemos categorizar la ética como una ciencia de la moralidad o como un estudio de los hechos morales.

Para Manuel Velásquez (2012), la ética es un elemento estratégico para asegurar una ventaja competitiva en los negocios, y se hace necesario que en la organización se considere el aspecto ético para la resolución de problemas morales en los negocios. Se debe desarrollar el razonamiento y la capacidad de análisis necesaria para aplicar los conceptos éticos de las decisiones de negocio.

Según Robert Srouf, la organización debe implementar determinadas intervenciones, como identificar las áreas de la empresa y los mensajes que podrían inducir a cometer prácticas indeseables. También ayudaría descentralizar los poderes y rediseñar las funciones más sensibles. El autor determina el establecimiento de mecanismos de control para monitorear las acciones para reducir al mínimo cualquier acto incorrecto. Por último, aplicar sanciones ejemplares para aquellos actos incorrectos. No es la primera vez que Volkswagen es protagonista de un escándalo. Ya en 2005, algunos altos directivos fueron despedidos por sobornar con dinero y utilizar sus posiciones en la empresa para beneficio personal. En 2008, el ejecutivo Klaus Volkert fue condenado por un tribunal alemán con pena de cárcel por aceptar sobornos y emplear dinero de la compañía para financiar un programa de televisión en Brasil, cuyo anfitriona (Adriana Barros) era su amante.

⁵ Es necesario distinguir los conceptos ética de la empresa y responsabilidad social corporativa, que si bien están relacionados hacen referencia a aspectos diferentes. Así, la ética de la empresa son “las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial”. Y la responsabilidad social corporativa son “las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales” (Correa, 2015).



Volkswagen no sólo vio afectada su reputación corporativa en la dimensión de responsabilidad social por la contaminación de sus autos, sino que su comportamiento explícito en el manejo del negocio y las respuestas de sus altos directivos no fueron satisfactorios.

METODOLOGÍA

La presente investigación está basada en una revisión documental de las acciones realizadas por el área de relaciones públicas de Volkswagen en diferentes países (Estados Unidos, Alemania y España), considerando sobre todo las respuestas que sus responsables dieron ante clientes, gobierno y sociedad en general. Con esta información, se hará una propuesta de actuación que la empresa automovilística debería hacer para recuperar su reputación de marca.

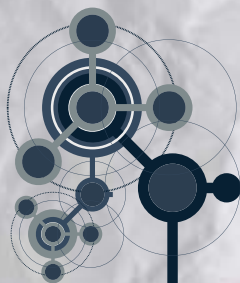
RESULTADOS

Confianza traicionada

La industria automovilística alemana, hasta ahora, era conocida en el mundo por su fiabilidad, calidad, tecnología de punta e ingeniería avanzada. Cuando una empresa adquiere relevancia dentro de su propio sector, existen numerosos factores clave que pueden condicionar para un futuro su buen funcionamiento, en el supuesto de provocarse una situación anómala ajena a su voluntad que se transforma en una situación de crisis, como pueden ser crisis coyunturales, debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial. Sin embargo, en el caso de Volkswagen la crisis ha sido provocada por ellos mismos, y uno de los puntos clave en el escándalo ha sido su comunicación: la demora en la respuesta a las acusaciones y desafortunadas declaraciones de los directivos de la compañía alemana al principio de la crisis han sido claves en la escalada de la crisis y en la pérdida de la confianza. En las relaciones públicas, las conversaciones permanentes con los *stakeholders* suponen la base de la confianza. En este caso, Volkswagen hasta la crisis supo construir relaciones relevantes con sus públicos, pero en esta crisis infringió uno de los principios fundamentales.

En Alemania, los movimientos llegaron no sólo con el cambio de su CEO, Martin Winterkorn, por Matthias Müller, sino que también el director de comunicación global abandonaba la compañía "de manera amistosa". Volkswagen comunicó de manera oficial el relevo de Stephan Grühsem, responsable de comunicación del grupo, y el nombramiento de Hans-Gerd Bode como nuevo director de comunicación, relaciones con inversores y relaciones externas del grupo, que había ocupado recientemente el cargo de director de relaciones públicas y prensa en Porsche en Stuttgart (Alemania). El consejero delegado de Volkswagen Turismo destacó:

Estamos trabajando a toda velocidad en una solución técnica que vamos a presentar a los socios, a nuestros clientes y al público en general lo más rápidamente posible. Nuestro objetivo es informar a nuestros clientes lo antes posible, para que así sus vehículos cumplan totalmente las normativas. Les aseguro que Volkswagen va a hacer todo lo humanamente posible para recuperar la confianza de nuestros clientes, los concesionarios y el público en general. La marca Volkswagen Turismo informará a los mercados de todo el mundo sobre cuántos vehículos están afectados a nivel local. Estamos trabajando intensamente en las medidas de corrección en estrecha colaboración con las autoridades certificadoras. Los vehículos son y seguirán siendo técnicamente seguros y aptos para la conducción (Volkswagen, 2015).



Una semana después del escándalo, la compañía decidió emprender una nueva estrategia de comunicación en la que informó en las siguientes semanas y meses a los clientes con vehículos afectados. Además, se dio la instrucción de que todas las marcas del grupo afectadas publicarían en sus webs la información actualizada.

En su breve comunicado del 22 de septiembre, realizado por Herbert Diess, consejero delegado de Volkswagen Turismo, no entró en puntos específicos, aunque habían pagado por aparecer como primer resultado en Google⁶ para cualquier búsqueda que se hiciera relacionada con la marca. El escándalo se bautizó como "Dieselgate" en los medios de comunicación convencionales y en los medios sociales. Se pudo hacer un seguimiento de la fluctuación de una noticia para determinar los picos o momentos clave de la evolución y repercusión de un suceso observando tanto el volumen de noticias producidas como el número de compartidos que éstas generan.

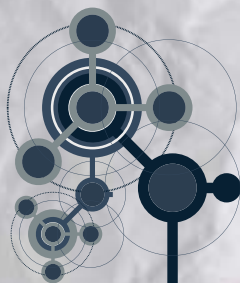
En España, en la sección de Noticias (2015) de su web oficial, Volkswagen emitió un comunicado en el que se aseguraba que se había informado los ministros de Industria y Medio Ambiente del gobierno sobre la identificación de cerca de 700 mil vehículos con este problema, aunque en las redes sociales no se hacía referencia a esta crisis. En la cuenta de Twitter para España tardaron casi una semana en dar información, y en Facebook el último *post* desde el 21 al 29 de septiembre es un anuncio sobre una nueva generación de vehículos con motores ecológicos. Pero nada sobre la crisis. Así, durante la primera semana después de haberse descubierto el escándalo, las redes sociales corporativas del grupo no hicieron mención de ello hasta que hubo la declaración oficial de M. Winterkorn. Después de su videocomunicado, únicamente se han limitado a poner en las redes sociales un *post* o *tweet*, y no en todos los países se actualizaba con la información oficial que se colgaba en la web corporativa.

Según la revista *Interactiva Digital* (2015) un estudio realizado por la agencia de marketing y publicidad Wunderman señaló que el crecimiento de la conversación sobre Volkswagen en internet durante la semana del 21 de septiembre es ocho veces superior al registrado la semana anterior. En esa misma semana las noticias y los artículos en *blogs* relacionadas con la marca se multiplicaron por 4, los foros por 6 y los *tweets* por 15. Ahora bien, únicamente en Facebook y Twitter, la revista señala que en esa misma semana Volkswagen registra una considerable reducción de actividad social. Así, en Facebook la audiencia incrementa por cuatro los *posts* dirigidos a la marca con un sentimiento negativo (aumenta del 79% al 93% en solo una semana). En Twitter, la participación proactiva de Volkswagen desciende un 52% respecto a la media semanal de septiembre. La audiencia muestra su descontento con más menciones de sentimiento negativo. Esto es, los *tweets* negativos hacia la marca pasan del 17% al 78% en una sola semana. Esta falta de interacción provocó lógicamente el enojo de la audiencia, y aún más que el contenido que publicaron apenas tenía que ver con el escándalo sino que se limitaron a publicar su contenido regular, según la revista *Merca 2.0*.

La empresa estaba dando pocas muestras de querer contactar directamente con los afectados. Aún más grave fue el caos con los clientes que, al intentar ponerse en contacto mediante un teléfono de atención al cliente, éste se colapsó. Así lo reportaron varios periódicos españoles como *elperiodico.com* (2015) y *eldiario.es* (2015). Tampoco funcionaba una web desde un dispositivo móvil el ingreso de una matrícula para saber si el vehículo estaba entre los afectados.

La cuestión es si ante un escándalo de estas magnitudes convenía dejar de publicar en redes sociales y esperar a que todo se calmara, o dar la cara inmediatamente dando información a los clientes y el público en general. Volkswagen se decidió por la primera opción, ya que el problema vio la luz el 18 de septiembre y hasta el 27 de ese mes fue cuando las sedes de algunos países

⁶ La crisis en la empresa provocó que las búsquedas en Google sobre la marca se sufrieran un "aumento desmesurado" durante el mes de septiembre de 2015, según los datos de Google Trends. El mayor número de búsquedas relacionadas con el Dieselgate Volkswagen fue la semana del 4 al 10 de octubre de 2015. Los países desde donde se realizaron el mayor número de consultas fue Alemania, Estados Unidos e Italia. Fecha de consulta: 25 de enero de 2016.



empezaron a ofrecer información a sus clientes, como la de Reino Unido, que lanzó un exclusivo sitio en internet para ofrecer información ante las dudas de los clientes. Pero la reacción de la compañía en redes sociales fue tardía (Merca 2.0, 2015).

El 29 de octubre, la compañía presentó en un documento de Frank Witter, miembro del consejo de administración, un informe titulado "Recuperando confianza", en el que destacaba la información prospectiva sobre el desarrollo de las empresas del grupo, con el objetivo de mostrar el buen augurio para la empresa unas semanas después de que estallara el escándalo. La compañía decidió crear una carta, desarrollada por la agencia Deutsch L.A. y publicada en la web Creativity (Marketing News, 2015), en la que la marca aseguró estar trabajando para "hacer las cosas bien". Esta campaña promueve un paquete de beneficios para los propietarios de vehículos afectados⁷. Esta pieza fue toda una declaración de principios, una carta austera y sencilla, firmada por el CEO de la compañía para América, Michael Horn, con la que la compañía intenta transmitir seriedad y confianza a los consumidores. La carta se difundió en los diarios *USA Today*, *The New York Times*, *Washington Post* y *Chicago Tribune*, entre otros. Los sitios web corporativos de Volkswagen remiten a una mera publicidad de sus autos y han eliminado toda la información relativa a la crisis, que tampoco era mucha.

En Alemania, el periódico alemán *Die Welt* lo denominó "el acto de estupidez más costoso en la historia de la industria automotriz". Lo calificó estúpido por manipular los datos de contaminación para mejorar las ventas, pudiendo ser visto como un insulto a los clientes que pagaron un extra por lo que creían ser un automóvil menos contaminante. Y costoso porque en cuestión de horas el valor de Volkswagen en la bolsa se desplomó.

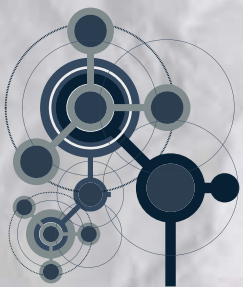
En España, *Medium.com* (2015) realizó una pequeña investigación sobre las portadas de papel durante un mes de cuatro diarios españoles de tirada nacional (*El País*, *El Mundo*, *ABC* y *El Economista*). *El Economista* y *El País* sacaron la noticia por primera vez en portada un día antes que el resto, aunque en un espacio muy pequeño. Este tema recibe la máxima cobertura en los cuatro diarios el 23 de septiembre, donde entre todos no llega a un 15% de su superficie. Sin embargo, *ABC* nunca consideró que este tema mereciese estar en portada.

Discusión y propuesta

Volkswagen perdió su reputación sin saberlo el mismo día que tomó la decisión de trucar sus motores. Al publicarse a escala global la noticia, lo que queda por hacer es de manual: reconocimiento de errores, petición de disculpas, reparación del daño causado y recuperación de la reputación. Si bien la reacción de Volkswagen fue adecuada en cuanto a los procedimientos que deben seguirse en un manual de crisis (reconocimiento de los hechos, dar la cara, pedir perdón y admitir las indemnizaciones, hacer cambios en la estructura y organización de la compañía, colaboración con las autoridades, y poner en marcha auditorías internas), el gran problema radicó en su comunicación.

El silencio se instauró en los departamentos de comunicación. Manejar las relaciones públicas en este caso para limpiar la imagen de la compañía, recuperar su reputación e influir en la opinión pública no era fácil. Michael Horn, presidente de la compañía en Estados Unidos, admitió que conocía desde 2014 el trucaje de los motores y que habían recibido notificaciones de estar siendo investigados sobre este tema, por lo que resulta inexplicable no tener un plan de actuación en comunicación ante esta crisis tan previsible.

⁷ La carta agradece a los clientes por su paciencia mientras implementan la solución y les ofrece unos beneficios que consisten en una tarjeta Visa cargada con 500 dólares para cualquier compra y otra tarjeta regalo, con la misma cantidad, para gastos en Volkswagen, así como un seguro de asistencia en carretera gratuito durante tres años. Asimismo, la carta informa de una página web donde el cliente puede introducir el número de serie de su vehículo para saber si está afectado.



Existieron y existen demasiados intereses en juego con diferentes *stakeholders* de la compañía: empleados del grupo, usuarios de los automóviles, concesionarios oficiales, vendedores de segunda mano, empresas que dependen de la producción de las factorías del grupo Volkswagen, entre otros. La comunicación debió ser más fluida y transparente con cada uno de ellos para restablecer la confianza ante este escándalo.

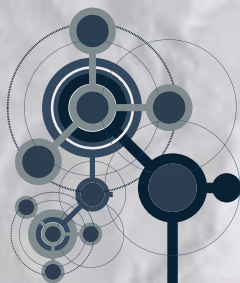
La propuesta de relaciones públicas de Volkswagen debe estar fundamentada en un liderazgo proactivo que coadyuve a la recuperación de la confianza con todos sus públicos, apoyado siempre en un programa de reparación de la confianza, ya que al fin y al cabo el problema es de integridad. Las primeras declaraciones de los CEOs (M. Winterkorn y M. Horn) reflejaron lo que no se debe hacer. El primero mostró dos maneras de ejercer el liderazgo: por un lado más contenido, riguroso e incluso distante (llegó a irritar y molestar por parecer indiferente y minimizar los daños), y por otro lado, más emotivo y directo. Desafortunadamente, los siguientes portavoces han adoptado la primera opción y con un perfil muy discreto. Tan de bajo perfil fueron sus comunicaciones que hasta las redes sociales, siendo un canal excelente para la comunicación en crisis, tuvieron muy baja o nula presencia, tal y como se ha señalado anteriormente.

En segundo lugar, en su comparecencia ante el Congreso de los Estados Unidos, el presidente de Volkswagen para este país culpó a dos ingenieros de la compañía en haber realizado este fraude sin el conocimiento de nadie más. Ciertamente es poco creíble que ninguna persona ni directivo estuviera al tanto de esta situación. Mejor habría sido que se limitara a indicar que se estaban realizando las investigaciones oportunas para esclarecerlo. Si hay una regla de oro en las relaciones públicas es decir siempre la verdad. Ocultar esta situación que tarde o temprano iba a salir a la luz fue un desatino total. Los responsables de relaciones públicas de la compañía debían haberse anticipado a la situación comunicando de manera personal a cada uno de sus *stakeholders*, ofreciendo una disculpa e indicando las acciones que iban a remediar el fraude de los coches, antes de que el escándalo saltara a los medios de comunicación.

Además, Volkswagen debiera dimensionar el impacto económico mundial y proteger a las demás marcas del grupo. Así, su comunicación de relaciones públicas debe ser global a todos los niveles, y sin descuidar a sus otras marcas (Audi, Seat y Skoda). Se ha visto que sus comunicaciones se han reflejado con diferente fluidez, dependiendo el país. Cada una de estas marcas tiene un público con diferentes perfiles, por lo que debe idearse un plan de relaciones públicas diferenciado, aunque con el eje común de ser las marcas no afectadas por el trucaje de los motores.

Si bien el grupo Volkswagen tiene que resistir al impacto económico que implica el pago de multas, devolución de dinero a clientes, reducción de las ventas, sobre todo debe recuperar la confianza en el mercado. Esto no se resuelve con un comunicado y acciones a corto plazo, ya que el problema es de integridad, es decir, de ética empresarial. Por ello, sería recomendable incorporar también un plan de relaciones públicas internas que tenga como eje la cultura de la ética, permeando desde la dirección. Así, se deben revisar los valores internos de la empresa para un cambio real. El cambio debe empezar por dentro. En este caso, el plan tiene que apelar a la historia de la marca, su trascendencia, su protagonismo en el mundo del motor y baluarte de la marca "Made in Germany".

La relación con los medios de comunicación, como uno de los *stakeholders* fundamentales en el manejo de la crisis, es fundamental. Un plan de relaciones públicas que prime la transparencia, inmediatez, así como unos portavoces con carisma, liderazgo y cualidades comunicativas, resulta primordial en una crisis de estas características. De la misma manera, se tiene que poner atención en la colocación de sus CEO's en medios de comunicación generales y especializados mediante entrevistas y reportajes.



Evidentemente, no podemos olvidar un plan de relaciones públicas en redes sociales, un medio que por sus características rápidamente viralizó la crisis. Cerrar los canales de comunicación hasta nuevo aviso podría ser una opción para desviar la presión; sin embargo no era la más adecuada. Al contrario, lo mejor en cualquier caso es mantenerlos activos. En una crisis, este plan de relaciones públicas en medios sociales tiene que lidiar con la imagen ridiculizada con la vorágine de burlas y memes, así como con la imagen deteriorada por parte de sus clientes y el público en general. Se pueden crear micrositos destinados exclusivamente para subir tanto información fresca como avances sobre las decisiones que se vayan teniendo con el paso del tiempo.

Las estrategias de publicidad tienen que acompañar a las de relaciones públicas. Una vez que se desató el escándalo, la mayor parte de las estrategias de ventas de la marca (a excepción de Audi) siguieron activas a través de sus canales de comunicación. Este hecho obedecía a una sólida estrategia de comunicación que garantizaba poner freno al desplome de ventas que, de otra manera, habría sido más evidente de haber decidido detener por completo sus campañas de publicidad. Por lo tanto, se trata de impulsar la información y para no privar a los consumidores potenciales de cualquier tipo de atención.

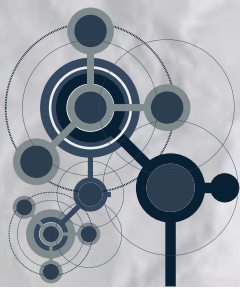
Sería recomendable en el plan de relaciones públicas que realicen un mapeo para acercarse a los clientes de toda la vida de la marca, aquellos que se han sentido traicionados pero que, a pesar de ello, siguen amando a la marca. Ubicar a las celebridades como deportistas, actores o personajes queridos de la vida pública internacional puede sumarlos como embajadores de la marca o *influencers* que sirvan para recuperar la confianza perdida.

CONSIDERACIONES FINALES

La imagen de la gran marca alemana está dañada y se pone en duda que vuelva a ocupar el puesto de referencia del sector en el que se encontraba situada antes de la crisis. Durante estos meses no han empleado los principios básicos de las relaciones públicas para conseguir la reafirmación de sus valores esenciales.

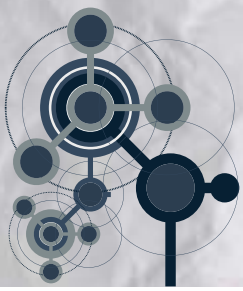
Si bien la construcción de la marca pasó de las manos de la publicidad a las manos de las relaciones públicas, no se debe desestimar la función que cumple la publicidad, ya que ésta lo que debe hacer es “defender la marca una vez que ha sido construida por las relaciones públicas” (Al Ries; Laura Ries; Del Río, 2002, p. 46). Volkswagen había conseguido ambas cosas. Ahora la situación ha cambiado y su estrategia parece ir encaminada a reconstruir su marca con altas inversiones en publicidad, cuando en realidad deberían usarlas en relaciones públicas. Con la originalidad de la publicidad no se defiende la marca sino con la reafirmación de sus valores esenciales, esos valores que han sido construido con las relaciones públicas. Para ello se requiere de coherencia entre la imagen y su cultura corporativa. La aplicación de valores éticos en la empresa proporciona una serie de ventajas, como el incremento de la motivación al ver los empleados que hay un respeto por los valores. Además, genera una cohesión cultural, una cultura fuerte que se proyecta hacia fuera y se transforma en un distintivo frente a la competencia. Las actitudes y los comportamientos de los empleados, sustentados en unos valores, construyen una cultura empresarial fuerte que mejora la imagen de la empresa.

Hay que recordar que una buena reputación es uno de los principales activos empresariales, ya que genera confianza con los diferentes grupos con los que interactúa la organización. Los competidores no van a ser condescendientes, y aprovecharán su oportunidad. La estrategia empresarial debería seguir ese camino.



REFERENCIAS

- BARQUERO, José Daniel et al. Las relaciones publicas empresariales en situaciones de crisis. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, n.3, p. 81-96, 2010.
- BERNAYS, Eduward. *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956-1986)*. Barcelona: ESRP-PPU, 1990.
- BLACK, Sam. *Las relaciones públicas: un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea, 1991.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.
- CASTILLO, Antonio. *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2010.
- CORREA, Luis, et al. *La ética en la alta gerencia orientada al desarrollo de una cultura empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2015.
- CUTLIP, Scott; BROOM, Glen; CENTER, Allen. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- DE GEORGE, Richard. Historia de la ética empresarial. In: BBVA. *Valores y ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA. 2011.
- GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- JIN, Yan; CAMERON, Glen. The effects of threat type and duration on public relations practitioner's cognitive, affective and conative responses to crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, v. 19, n. 3, p. 256, 2007.
- KOTLER, Philip; MINDAK, William. Marketing and public relations. *Journal of Marketing*, v. 42, n. 4, p. 13-20, 1978.
- PARES I MAICAS, Manuel. *Introducción a la comunicación social*. Barcelona: ESRP-PPU, 1992.
- RIES, Al; RIES, Laura; DEL RIO, Raúl. La publicidad ha muerto: vivan las relaciones públicas. *MK: Marketing + Ventas*, n. 167, p. 46-47, 2002.
- SAHAGUN, Felipe. *De Gutenberg a internet*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1998.
- SOTO-VELEZ, Ivette. Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales. *Palabra Clave*, v. 12, n. 2, p. 121-138, 2009.
- SROUR, Robert. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- VELASQUEZ, Manuel. *Business ethics: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- VILLAFAÑE, Justo. *La buena reputación: una propuesta para una teoría para la reputación corporativa*. Madrid: Pearson, 2013.
- WILCOX, Denis et al. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, 2001.



SITIOS CONSULTADOS

INTERACTIVA DIGITAL. Impacto de la crisis de Volkswagen en las redes. [2015]. Disponible en: <<http://interactivadigital.com/impacto-de-la-tesis-de-volkswagen-en-las-redes/>>. Recuperado: 3 feb. 2016.

EL DIARIO. El teléfono de Volkswagen para saber si un vehículo está trucado se colapsa el día que entra en funcionamiento. [2015]. Disponible en: <http://www.eldiario.es/economia/telefono-Volkswagen-colapsa-entra-funcionamiento_0_437456312.html>. Recuperado: 30 en. 2016.

EL PERIODICO. Colapso del teléfono de Volkswagen para saber si un coche está afectado. [2015]. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/colapso-del-telefono-volkswagen-para-saber-coche-esta-afectado-4560130>>. Recuperado: 30 en. 2016.

MARKETING NEWS. Noticias. [2015]. Disponible en: <<http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1094401028505/volkswagen-dice-quiere-hacer-cosas-bien.1.html>> Recuperado: 5 febr. 2016.

MEDIUM. Cobertura del "Volkswagen scandal" en prensa española y francesa. [2015]. Disponible en: <https://medium.com/espanol/cobertura-del-volkswagen-scandal-en-prensa-espanola-y-francesa-99fad91bd641#.grz92kew9>. Recuperado: 22 nov. 2016.

MERCA 2.0. Volkswagen y su manejo de crisis en redes sociales. [2015]. Disponible en: <<http://www.merca20.com/volkswagen-y-su-manejo-de-tesis-en-redes-sociales/>>. Recuperado: 3 febr. 2016.

REPUTATION INSTITUTE [2016]. Disponible en: <<https://www.reputationinstitute.com>>. Recuperado: 26 febr. 2016.

VOLKSWAGEN ESPAÑA. Noticias. [2015]. Disponible en: <http://www.volkswagen.es/es/mundo_vw/noticias/volkswagen-ag-informa2.html?tc=sem-Awareness-VW_AG-ES-google-Phrase-Comunicado-fraudevolkswagen&kw=fraudevolkswagen&mkwid=sJ5zGBmg6%7Cpcrid%7C99057704708%7Cpkw%7Cvolkswagen%7Cpmt%7Ce%7Cpdv%7Cc%7C>. Recuperado: 15 febr. 2016.

VOLKSWAGEN. Presentación. [2015]. Disponible en: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2015/10/London_RS.bin.html/binarystorageitem/file/07_Handout_Presentation.pdf>. Recuperado: 23 febr. 2016.

WINTERKORN, Martin. Nota de prensa: VW Audi. [2015]. Disponible en: http://comunicacion.vw-audi.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__.html?gvw=true. Recuperado: 25 en. 2016.

Artículo recibido el 29.02.2016 y aprobado el 03.06.2016.