

Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena

Senior managers in crisis situations. The use of LinkedIn by the CEO of Metro de Madrid during the storm Filomena

Juan Pedro Molina Cañabate¹ | [ORCID ID](#)

juanpedro.molina@uc3m.es

Universidad Carlos III de Madrid, España

Guillem Suau-Gomila² | [ORCID ID](#)

guillem.suau@udl.cat

Universitat de Lleida, España

Recepción: 13/07/2021 Revisión: 07/12/2021 Aceptación: 19/12/2021 Publicación: 23/12/2021

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>

Resumen

La intensa nevada provocada por la borrasca Filomena paralizó España los primeros días de enero de 2021 y provocó pérdidas millonarias en una economía ya de por sí muy debilitada por la crisis del COVID-19. Tan sólo en Madrid, el consistorio de la ciudad estimó que las pérdidas rondarían los 1.398 millones de euros. La ciudad sufrió un fuerte colapso, con problemas de movilidad y abastecimiento. Sólo algunos servicios, como Metro, siguieron funcionando. La consejera delegada de esta Compañía, Silvia Roldán, escribió un post diario en LinkedIn para explicar a los usuarios a qué problemas se enfrentaban día a día y cómo se solucionaban. El presente artículo hace una revisión teórica de la comunicación de crisis e investiga de forma empírica y semántica las publicaciones de Roldán, mediante un análisis de contenido y una entrevista en profundidad. El objetivo de la investigación es doble. Primero: poner de manifiesto que, en un contexto de crisis, la comunicación directa entre un directivo o directiva con sus públicos reduce la incertidumbre y ayuda a recuperar el equilibrio institucional. Segundo: hallar un modelo paradigmático en este tipo de comunicaciones y de gestión de relaciones con stakeholders específicos.

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación "Comunicación de crisis y emergencias en medios sociales. Estudio de su uso en España y diseño de protocolos de información para instituciones y medios de comunicación (COMCRISIS - PID2019-109064GB-I00)" financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España.

¹ Profesor del Departamento de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid. ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0002-3665-6656>.

² Profesor e investigador en la Universitat de Lleida. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8364-675X>.

Palabras clave: Comunicación, Metro Madrid, LinkedIn, crisis, Filomena

Abstract

In January 2021, the storm Filomena paralysed Spain. One of the most affected cities was Madrid, which suffered a general collapse for several days. Metro de Madrid (underground railway company and one of the most popular public services in the city) continued to provide service to its users. Silvia Roldan (CEO of Metro de Madrid) wrote a daily post on LinkedIn to explain to users what problems they were facing, how they were being solved and how the service was ensured.

Metro de Madrid is an underground railway company that was inaugurated in 1919. It extends over 294 kilometres distributed in 302 stations. It employs 7,000 persons. Other data of Metro de Madrid are: 2,400 cars, 8,758 security cameras, 1,263 vending machines, 2,424 tele-indicators, 1,703 escalators, 541 lifts and 5,386 intercoms. "LinkedIn is a social network that has a great attraction, you are addressing a professional audience, which judges you on the basis of the work you do", says the CEO of Metro de Madrid in an interview conducted to illustrate this research.

This research is based on two hypotheses: 1) In a crisis context, direct communication between a company's executive and stakeholders reduces uncertainty and helps to restore institutional equilibrium; and 2) It is possible to find a paradigmatic model in this type of communication with specific stakeholders.

This research carried out a quantitative and qualitative analysis using a content analysis of Roldan's posts on LinkedIn during this crisis and an interview with the CEO of Metro de Madrid. This case gives us some lessons in communication as main results. LinkedIn is an optimal platform for crisis communication, especially if we want to transmit moderately long messages, with nuances, aimed at a professional audience willing to listen and dialogue.

Roldan's colloquial and friendly tone used in her posts are justified in this case (Filomena crisis). She is CEO of the company, direct witness of the facts and responsible for the solutions that are implemented. She uses the first-person narrative, which produces closeness and is a good remedy against uncertainty. It complements institutional messages, transmitted through institutional media and channels, which use a more aseptic and formal tone. The use of photographs in the published posts establishes an emotional links between the author of the post and readers. Readers feel like a direct witness of the facts, especially when the photograph is a subjective close-up.

LinkedIn, despite not being Metro de Madrid's main communication channel, is a useful and valuable platform for communicating in emergency situations, even in a more personal and less institutional way than other platforms. Perhaps its greatest virtue is to target a professional and specialised audience, which can be proactive in the resolution of an emergency. The use of LinkedIn in emergency situations is still under-researched compared to other social platforms such as Twitter, Facebook, WhatsApp or Instagram.

This article is part of the competitive research project: "Crisis and emergency communication in Social Media. Study of its use in Spain and design of information protocols for institutions and media (COMCRISIS - PID2019-109064GB-I00)" granted and funded by the Ministry of Science and Innovation of the Spanish Government.

Keywords: Communication, Metro Madrid, LinkedIn, crisis, Filomena

Sumario

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

Summary

1. Introduction
2. Objectives
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

Ignoramos si dentro de algunas décadas se seguirá hablando de la borrasca Filomena y de la intensa nevada que, en enero de 2021, paralizó un país entero. Quizá haya otras nevadas, otras borrascas y otras crisis climáticas (incluso más graves). Pero, por su novedad, el colapso provocado por Filomena evidenció que las instituciones (y la sociedad civil, en general) deben estar preparadas para este tipo de emergencias, actuar más allá de sus capacidades y establecer comunicación directa con sus públicos para reducir la incertidumbre.

El temporal de nieve afectó a varios sectores ya maltrechos por la crisis del COVID-19: la hostelería, el turismo y también el transporte (Alcelay, 2021). Y es en este sector en donde encontramos el estudio de caso al que se dedica este artículo. El Metro de Madrid siguió funcionando y dando servicio a los usuarios. Su consejera delegada, Silvia Roldán (ingeniera industrial de formación y vicepresidenta comité Metros UITP Europa), escribió un post diario en LinkedIn para explicar a los usuarios a qué problemas se estaban enfrentando, cómo se estaban solucionando y cómo se aseguraba el servicio.

Esta investigación parte de una doble hipótesis:

H1. En un contexto de crisis, la comunicación directa entre un directivo/directiva con sus públicos reduce la incertidumbre y ayuda a recuperar el equilibrio institucional.

H2. Es posible hallar un modelo paradigmático en este tipo de comunicación / relación con stakeholders específicos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación de crisis

El objeto de la comunicación de crisis por parte de una institución es, sobre todo, reducir la incertidumbre entre sus públicos internos y externos y posicionarse como fuente de información principal (Molina-Cañabate, 2014: 54).

En líneas generales, para solucionar una crisis desde el ámbito de comunicación hay que seguir una serie de pasos distribuidos en la fase previa, síncrona y fase posterior a la crisis y cuyos pasos estratégicos más importantes son la realización de una auditoría previa, la redacción de un manual de crisis y el establecimiento de un gabinete de crisis (Sara, 2015).

La pandemia ha traído una nueva forma de relación y comunicación entre las instituciones y los consumidores. Una comunicación que, basada en la inmediatez y la transparencia, busca disipar la incertidumbre. De las Casas lo llama el “coste de la confianza”:

“La pandemia ha subido a máximos la tensión que tienen los usuarios a la hora de tomar decisiones. Ante la incertidumbre y las dificultades para prever lo que sucederá [...] se han limitado a confiar en aquellas marcas que les transmiten fiabilidad. Para las empresas, esto implica respetar el espacio de los usuarios y guardar silencio cuando no hay nada relevante que decir”. (De las Casas, 2020: 1)

La percepción del riesgo, tal como indica Ulrich Beck (1998, 2002), ha aumentado en las últimas décadas y, especialmente, durante este último año como consecuencia de la crisis sanitaria de la Covid-19. Esta transformación tiene lugar como consecuencia de la inmediatez y la ubicuidad de la información, puesto que, en el actual escenario hipermedia, no existen fronteras en el ámbito comunicativo. Esto puede comportar cambios de actitud en los receptores (Fog, 2002).

Los medios de comunicación y las instituciones públicas han perdido la hegemonía de la difusión de información, porque los usuarios/prosumidores (productores y consumidores de contenido), participan en el debate público creando contenidos en páginas colaborativas y páginas web, como: blogs, microblogs (Twitter, Facebook, etc.) o vídeos (YouTube), entre otros (Houston, *et al.*, 2015). En consecuencia, aunque Internet y las plataformas digitales permiten ser más eficaces ante las crisis por razones técnicas (señal más estable e inmediatez en la información, entre otras), también suponen nuevos desafíos como la difusión de bulos a causa de la mayor variedad de emisores. Los usuarios son proactivos en el uso de redes sociales digitales en situaciones de crisis y emergencias (Pont-Sorribes, Codina y Pedraza, 2009).

En las sociedades actuales los cambios se producen debido a los avances tecnológicos que se adentran en nuestras vidas y las remodelan según la metáfora de la red. Como afirma Deuze (2012) ya no vivimos con los medios, sino en los medios. El resultado es la creación de una red de redes, la denominada sociedad en red (*network society*). En esta nueva estructura, la percepción de espacio y tiempo cambia radicalmente (Castells, 1996).

En relación con el uso de plataformas digitales como medio de comunicación en contextos de crisis y emergencias, son reseñables los trabajos de Hughes y Palen (2009); Mendoza, Poblete y Castillo (2010); Palen, Starbird, Vieweg y Hughes (2010); y también los de Bruns, Burgess, Crawford y Shaw (2012). Los social media permiten una mayor interacción y nuevos tipos de información que son más eficientes, según se deduce de algunos de estos trabajos.

Como recuerda Pont-Sorribes “Watson, Finn y Wadhwa (2017) afirman que buena parte del *big data* producido en los *social media* tiene un impacto positivo no solo en la gestión de las emergencias, sino también en su prevención al disponer de más datos sobre las mismas” (2020: 102).

Sin embargo, estudios como el planteado por Eriksson y Olsson (2016) se muestran críticos con el uso que las instituciones hacen de Twitter y Facebook, específicamente. Afirman que “en tiempos de crisis, el desajuste entre el uso de las redes sociales por parte de las agencias

públicas y los ciudadanos puede obstaculizar la difusión de información vital, a veces incluso para salvar vidas” (Eriksson y Olsson, 2016: 206).

Kim, Bae y Hastak (2018) recomiendan a los informadores (medios de comunicación, agencias e instituciones) emplear las redes sociales de forma activa para ofrecer información veraz y actualizada en situaciones de crisis y de emergencia. Su estudio sobre el uso de las redes sociales durante la tormenta Cindy en Estados Unidos concluye que son una herramienta eficaz para concienciar a la población sobre los riesgos de las emergencias y para transmitir la información a un amplio número de ciudadanos de forma más eficiente que a través de los canales convencionales.

2.1.1. Los líderes en la comunicación de crisis

Lussier y Achua (2002: 6) definen el liderazgo como “un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. En las últimas décadas, diversos autores han completado el concepto tradicional de liderazgo (basado en la persuasión y la influencia) con parámetros éticos y de inteligencia emocional. Goleman, Boyatzis y McKee (2002: 49) conceden importancia al “líder resonante”, quien “sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección positiva”. Y, para Alcat, “las personas influyentes [...] deben tener un componente ético que no busque únicamente el beneficio propio, sino también el ajeno” (2011: 14).

Está fuera de toda duda la importancia del liderazgo para gestionar la comunicación de crisis. No hay un solo tipo de crisis ni una sola forma de gestionarla (Ramos, 2002: 77). Tampoco hay un solo modelo de liderazgo. Goleman, Boyatzis y McKee establecen diversos tipos según la forma en la que el líder influye para conseguir un objetivo (2002: 87-104): visionario, coach, afiliativo, democrático, timonel y autoritario.

A su vez, los líderes, según Lussier y Achua (2002 10-12) cumplen distintas funciones administrativas. Bien pueden aplicarse a la comunicación de crisis. Las funciones son interpersonales (de representación, de influencia, de enlace), informativas (de monitoreo, de difusión, de portavoz) y decisionales (emprendimiento, manejo de dificultades, asignación de recursos, negociación).

2.2. Metro de Madrid ante el temporal Filomena

Metro de Madrid es una marca identificada con la ciudad. Y la pandemia o catástrofes naturales (Filomena) han servido para probar la relación que los usuarios tienen con las marcas. Andy Stalman (2020) explica que el ciudadano del siglo XXI creará en marcas con valores más allá de lo comercial, que le reporten algo más que un mero producto o servicio y alrededor de las cuales la comunidad pueda reunirse, como si estas fueran un tótem.

En otras ciudades europeas, como Londres o París, la relación de los usuarios con su metro se asemeja a la relación creyente-tótem de la que habla Stalman (2020).

2.2.1. Una red ferroviaria con más de cien años de historia

Metro de Madrid es una red subterránea de ferrocarril que fue inaugurada en 1919. Se extiende a lo largo de 294 kilómetros distribuidos en 302 estaciones. Actualmente cuenta con 7.000 personas empleadas. Su site institucional muestra, además de estas cifras, otras que evidencian su magnitud: 2.400 coches, 8.758 cámaras de seguridad, 1.263 máquinas de venta, 2.424 teleindicadores, 1.703 escaleras mecánicas, 541 ascensores o 5.386 interfonos.

La presente investigación estudia cómo la comunicación directa y no formal con stakeholders ayuda en la gestión de una crisis. Este tono cercano se hace más evidente, en el caso de Metro de Madrid, si tenemos en cuenta su tono institucional. Ejemplos de notas de prensa son:

- Metro de Madrid arranca con la lucha contra el racismo su campaña anual de sensibilización (08 febrero 2021).
- Comenzamos las obras de remodelación de la estación de Cuatro Caminos (07 febrero 2021).
- La Comunidad de Madrid aumenta un 25% la flota de vehículos cero emisiones en Metro para trabajos de mantenimiento y explotación (03 febrero 2021).
- Metro de Madrid incluye información sobre el grado de ocupación de los trenes en su app (02 febrero 2021).
- Metro de Madrid reanuda sus visitas escolares para enseñar el funcionamiento del suburbano (23 enero 2021).
- La Comunidad de Madrid activa un dispositivo en Metro y las carreteras regionales ante la previsión de fuertes lluvias (19 enero 2021).
- Metro de Madrid gestiona más de 20.300 consultas a través de las redes sociales en siete días (16 enero 2021).

2.3. LinkedIn

LinkedIn es una red social que se utiliza para establecer relaciones profesionales y para “seleccionar y captar talento” (Costa Sánchez y Corbacho Valencia, 2015). Con el paso del tiempo, la plataforma se ha convertido en altavoz de las empresas para desarrollar su branding (Aguado Guadalupe, 2015).

LinkedIn vio la luz en 2003 y fue comprada por Microsoft en 2016. En la actualidad tiene 722 millones de usuarios en todo el mundo. Cuenta con 13 millones en España. Las ciudades con más usuarios son Madrid (2,5 millones), Barcelona (2 millones) y Valencia (600 mil). (Sáez, n.d.).

Su uso y popularidad no dejan de crecer gracias a la mejora de su interfaz y nuevas funcionalidades. Según Moreno:

“Entre las cifras del Q1 de 2021 de LinkedIn hay datos muy significativos. Sobre todo, el importante crecimiento del engagement en la red social profesional, uno de sus lastres durante muchos años. En el último trimestre las interacciones —me gustas, comentarios, contenidos compartidos...— han crecido un 31%. La posibilidad de reaccionar a los comentarios o las retransmisiones en directo a través de LinkedIn Live son dos de los motivos que han contribuido a este crecimiento, así como el rediseño de la red social y las mejoras en cuanto a mensajería instantánea, entre otros” (2020: 1).

Para Aguado-Guadalupe:

“La plataforma se sirve de los principios que rigen los fundamentos de la inteligencia colectiva, al tiempo que fomenta la recomendación cualificada y la colaboración, teniendo presente el impacto sobre los comportamientos. Con todo ello se da lugar a un modelo comunicativo en el que impera la calidad de los contactos y el beneficio que aportan para las partes. En dicho entorno el valor de los contenidos se acrecienta en atención al perfil de los prescriptores y sus valoraciones, que contribuyen a generar un ambiente de confianza en el que el usuario se convierte en un canal de comunicación

en sí mismo, desempeñando un papel fundamental como prescriptor y altavoz” (2015: 122).

3. METODOLOGÍA

El artículo nace de una necesidad, ante situaciones de crisis inesperadas o poco frecuentes, saber qué pueden aportar las narrativas y formas de comunicar distintas a las utilizadas en canales tradicionales. El estudio de caso del presente artículo presenta factores poco comunes. Por un lado, tenemos una gran ciudad de un país mediterráneo (cuya economía atraviesa la crisis provocada por la covid-19), que está colapsada durante varios días debido a una gran nevada. Por otro lado, encontramos que uno de los servicios públicos más emblemáticos de la ciudad, Metro de Madrid, se esfuerza y continúa en funcionamiento. Y también encontramos que la CEO de Metro de Madrid se implica en la comunicación de crisis a través de su cuenta personal de una red social. Y ésta no es ni Twitter ni Facebook, sino la red profesional por excelencia: LinkedIn.

Para realizar el presente estudio hemos utilizado una metodología de investigación cualitativa, basada en el análisis de contenido y en la entrevista. Las escogimos como prácticas metodológicas complementarias entre sí y porque una contrasta los resultados obtenidos en la otra. De este modo, con el análisis de contenido descubrimos los rasgos paradigmáticos de un discurso de crisis heterodoxo realizado por la CEO de una gran compañía, basado en la cercanía con el usuario y en un lenguaje sencillo y directo. Con la entrevista contrastamos y constatamos esta dinámica: el tono humano y cercano era real.

3.1. Análisis de contenido

Ruiz de Olabuénaga (1999: 192) dice que el análisis de contenido “no es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de textos escritos”. Asegura que la información escrita pervive separada de su autor, por lo que es preciso que sea “interpretada sin el beneficio del comentario ‘indígena’ de su autor”. Tras ser analizada se debe “elaborar (o comprobar) alguna teoría o generalización sociológica sobre ella” (Olabuénaga, 1999: 193).

“Los mensajes y, en general, la comunicación simbólica, expresan (contienen, dicen, manifiestan) más cosas que el propio autor del texto pretende decir o de la que él mismo es consciente. Estos presupuestos e inferencias consiguen que los patrones de significado hallados en los datos (el texto) sean interpretados como indicadores y síntomas, como índices y síndromes de otras muchas cosas (el contexto) de las que el mismo autor puede o no puede ser consciente” (Ruiz de Olabuénaga, 1999: p. 197).

En la presente investigación hemos analizado los posts publicados en LinkedIn por Silvia Roldán, CEO de Metro de Madrid, entre el 6 al 13 de enero de 2021. Cuantitativamente, se han utilizado métricas proporcionadas por Metro de Madrid y se han comparado con las nuestras.

El objetivo ha sido hallar los rasgos paradigmáticos de una buena comunicación de crisis, realizada personalmente por una máxima autoridad, en una red tan específica como LinkedIn. Este trabajo buscaba encontrar, en cuanto a la forma:

- a) Lenguaje natural, apoyado en construcciones gramaticales sencillas. Propio de una red social, destinado a ser leído y asimilado en el menor tiempo posible.
- b) Narración en primera persona. Denota implicación en la resolución del problema y es frecuente en las redes sociales.
- c) Uso de material gráfico, también habitual en las redes sociales.

En cuanto al contenido:

- a) Manejo de datos, pues denota capacitación y transparencia, características fundamentales para resolver una crisis.
- b) Visión personal y visión empresarial. Queríamos encontrar si la autora de los posts ofrecía contenido que fuera más allá de la mera información.
- c) Implicación y reconocimiento del trabajo de otros colectivos.
- d) Asunción de responsabilidades, si fuera el caso. Condición indispensable para solucionar una crisis.

3.2. Entrevista

La investigación emplea como técnica complementaria y de contraste, la entrevista.

“El término entrevista se utiliza para designar una serie bastante heterogénea de clases de entrevistas y no sólo a las denominadas en profundidad. La entrevista puede adoptar una serie interminable de formas diferentes desde la más común, la entrevista individual hablada, hasta la entrevista de grupo, o las desarrolladas por correo o por teléfono, de forma estructurada y controlada o libre. La entrevista, igualmente, puede reducirse a un breve intercambio de pocos minutos o acaparar sesiones y días de conversación interminable” (Ruiz de Olabuénaga, 1999: 167).

Se diseñó una entrevista estructurada que se realizó a Silvia Roldán, vía cuestionario, y que ella contestó desde su cuenta particular de correo electrónico, en fin de semana y fuera de horario laboral. Las preguntas realizadas fueron:

1. ¿Por qué este tipo de comunicación y no otra más institucional?
2. ¿Por qué LinkedIn? ¿Qué encuentra en esta plataforma? ¿Tiene que ver con el perfil de los públicos?
3. El pasado mes de octubre, Metro recibía el certificado AENOR por sus buenas prácticas contra el COVID-19. Sin embargo, muchos usuarios criticaron en redes sociales (Twitter, sobre todo) la gestión de Metro. Adujeron saturación de viajeros y flujo escaso de convoyes. Por favor, ¿nos puede dar su opinión al respecto? También nos gustaría preguntarle cómo han encadenado estas dos crisis seguidas. ¿La comunicación y transparencia de Filomena ha tenido que ver con la necesidad de establecer canales de comunicación con los usuarios después de las críticas en octubre?
4. Hemos visto que usted misma contesta algunas preguntas de usuarios. ¿Tiene algún criterio?
5. Por último, ¿es asesorada por alguna agencia de comunicación corporativa?

4. RESULTADOS

4.1. Análisis de las publicaciones

A continuación, se presentan los resultados de las publicaciones analizadas en el periodo indicado. En la tabla 1, se observan los resultados que la analítica social de las publicaciones revela.

Tabla 1. Las publicaciones de la CEO de Metro de Madrid en la crisis Filomena (en números)

Número de publicaciones del 6 al 13 de enero	10
Número medio de reacciones (*). En LinkedIn son: Recomendar, Celebrar, Apoyar, Encantar, Interesar, Dar curiosidad (* Contabilizadas 30 días después	418,7 reacciones por publicación
Número medio de comentarios (*) (* Contabilizados 30 días después	23 comentarios por publicación

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar las publicaciones de la CEO de Metro de Madrid hallamos una serie de rasgos paradigmáticos que nos sugieren cómo se puede elaborar una publicación, a modo de diario de a bordo, que mantenga informados a los usuarios en caso de crisis. En las tablas 2 y 3 se observan los rasgos paradigmáticos de las publicaciones de la CEO de Metro de Madrid en LinkedIn, tanto en forma como en contenido, con ejemplos específicos reales.

Tabla 2. Rasgos paradigmáticos en cuanto a forma

Rasgo	Ejemplo
Estructuras sencillas. Párrafos cortos. Lenguaje aséptico	“Incidencias: L3, por incidencias ajenas al servicio y TFM por una avería de pantógrafo en tren. De nuevo el frío extremo nos juega malas pasadas. Pero se ha resuelto rápido. Hemos acoplado otra composición y con eso hemos conseguido salir” “Trabajando sin descanso en Metro Madrid, S.A., a pesar de la situación tan complicada. Durante toda la noche hemos prestado servicio en L8. En permanente coordinación con ADIF y RENFE”.
Narración en primera persona del plural. A veces (anecdóticamente), primera persona del singular	“Cuento una pequeña anécdota: no solo se han atendido a las personas sin hogar. También a sus animales. Aquí no dejamos a nadie fuera”
Giros coloquiales, analogías cotidianas	“Por hacer un símil, hoy nos ha pasado en la franja de hora punta como cuando se te estropea la lavadora, el horno y la nevera, todo en la misma semana”
Mención a la Página de LinkedIn	“Trabajando sin descanso en <u>Metro de Madrid, S.A.</u> ,

de la Compañía	a pesar de la situación tan complicada”
Uso de emoticonos	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Rasgos paradigmáticos en cuanto a contenido

Rasgo	Ejemplo
Salutación. Anclaje temporal / espacial / emocional.	<p>“Unos minutos de descanso y os cuento la situación de hoy”</p> <p>“Parte del día desde el puesto de mando. Casi, casi estamos normalizados”</p> <p>“Buenas tardes a todos. Resumo lo acontecido hoy”</p>
Uso de datos	<p>“Aun así, hoy hemos mejorado mucho. Y eso que de 6-7h hemos tenido el 85% de la demanda habitual sin covid.</p> <p>Viajeros nocturnos: en torno a 13.000.</p> <p>Hoy hemos atendido a 47 personas sin hogar.</p> <p>Seguimos limpiando todos los depósitos para mejorar todavía más.</p> <p>ML1 en servicio”</p> <p>“Ahora mismo, 7:43 de la mañana, llevamos con el servicio operativo desde las 6:00 h. Únicamente la línea 10 y ML1 registran incidencias”.</p> <p>“Esta noche 52 trenes operativos. Intervalos de 20 minutos. Más de 3000 usuarios”</p>
Reconocimiento del trabajo de otros colectivos y también de los trabajadores de Metro	<p>“Los bomberos han hecho un trabajo excepcional. Han cortado todas las ramas y árboles y nosotros hemos limpiado vía, desvíos, catenaria. Seguimos trabajando para reponer ML1 [...] Agradecimiento a los Bomberos”</p> <p>“Como siempre nuestros trabajadores hacen que esto sea posible. Compromiso por servicio público”.</p>
Sinceridad en los comentarios	<p>“En definitiva, día de caos y muchos nervios para intentar dar el mejor servicio”</p> <p>“Hoy no podremos prestar el servicio de un día normal [...] Pido comprensión y un poco de paciencia a todos los usuarios. Os aseguro que estamos haciendo lo imposible”.</p>
Asunción de responsabilidades	<p>“No quiero excusarme, nuestra obligación es ofrecer la mejor frecuencia en todo momento. Y nos estamos desviviendo para ello. Pero las cosas a</p>

	<p>veces no salen como uno las programa. Seguimos, no obstante, a pesar de todo, con la misma energía y ganas para que mañana sea un día mejor” “Reitero mis disculpas a todos los usuarios”</p>
Mensajes de ánimo	<p>“Un esfuerzo más y ya estaremos en régimen normal” “Ya falta menos Madrid”</p>
Emocionalidad	<p>“Estamos preparando todos los equipos para poder dar servicio esta noche. Es decir. Vamos a dar servicio ininterrumpido. En Metro de Madrid queremos asegurar la movilidad del personal esencial. Por favor, extremad las precauciones y no salgáis de casa si no es estrictamente necesario. No podéis imaginar el trabajo tan grande que están desarrollando todos los trabajadores de Metro”. “Ayer, mientras estábamos organizando el operativo en el puesto de mando, nos salta el aviso de que teníamos a una viajera que había roto aguas en la estación de Gregorio Marañón. se le atendió, trasladó a un cuarto de la estación. El samur pudo atenderle y trasladarle al hospital más cercano. No sabemos cuándo nació el o la bebé. Deseo que ambos se encuentren genial”.</p>
Uso de fotografías. Generalmente, planos subjetivos, inmersivos en la escena	<p>Fotografía de paisaje nevado con un texto: “Impresionante”</p>

Fuente: elaboración propia.

4.3. Entrevista con la CEO de Metro de Madrid

Sobre la primera pregunta (Cómo partió la necesidad de comunicar a través de LinkedIn), Roldán confiesa que nunca ha utilizado profusamente redes como Twitter o Instagram. Pero cree que LinkedIn “tiene un gran atractivo”, pues “te diriges a una audiencia profesional, que te juzga en base a eso, al trabajo que realizas”.

Y añade más: “Cuando cayó la gran nevada, Metro de Madrid se convirtió en el único medio de transporte capaz de ofrecer a los ciudadanos una movilidad segura. Desde la dirección de comunicación se realizó una gran labor para informar a los usuarios a través de los canales habituales. Sin embargo, como consejera delegada de una empresa crucial en esos

momentos, sentí la necesidad de comunicar en primera persona como estábamos gestionando una situación sin precedentes en los más de 100 años de historia de la compañía. En mi opinión me parece muy importante explicar de forma clara y transparente lo que nos sucede en Metro de Madrid. Pero esa explicación debe ser una explicación técnica, sin ambigüedades. Existen otras redes sociales, pero no permiten poder realizar este tipo de trabajo. LinkedIn”, apostilla, “me parece que es una red social donde se trabaja con respeto.

¿Por qué este tipo de comunicación y no otra más institucional? La CEO de Metro de Madrid explica que la comunicación institucional de Metro de Madrid funcionó muy bien por canales habituales, incluyendo redes sociales. Sin embargo, había que aportar algo más: “A esa información institucional se le aporta un valor añadido”, aclara, “cuando la consejera delegada de la compañía explica en primera persona cómo se está gestionando la situación, desde un punto de vista humano, con los recursos disponibles, la mejor intención, y el mayor esfuerzo de todo el equipo que logró que el Metro permaneciera abierto más de 200 horas. En este caso, es mi perfil personal el que uso para contar desde otra perspectiva lo que sucede en la compañía”.

¿Por qué LinkedIn? ¿Qué encuentra en esta plataforma? ¿Tiene que ver con el perfil de los públicos? Roldán percibe Twitter como “una red social dominada principalmente por políticos y periodistas” y en la que hay tensión. “Sin embargo”, comenta, “tras mi experiencia en LinkedIn, creo que los usuarios prefieren huir de esos comportamientos, tratando de alimentar un debate en positivo, sin llegar a una confrontación tan visceral como en otras redes sociales como Twitter. En efecto, es posible que tenga que ver con el tipo de perfil del usuario de esta red social, un perfil profesional que trata de informarse desde un punto de vista más ‘técnico’, sin recurrir al insulto o al anonimato, ya que esta red no lo permite”.

Metro encadenó dos crisis de forma casi seguida. A la crisis de Filomena le había precedido la provocada por el covid-19. Pese a contar con el certificado AENOR por sus buenas prácticas contra esta enfermedad, muchos usuarios criticaron en redes sociales (Twitter, sobre todo) los procedimientos de la Compañía, aduciendo saturación de viajeros y flujo escaso de convoyes. Roldán vuelve a percibir Twitter como una red social tensa, a la que

llama “territorio de la queja” y explica: “En Metro de Madrid siempre respondemos a los usuarios desde la cuenta oficial, por muy duras que sean sus críticas, salvo que sus mensajes incluyan insultos o incitación al odio. Al mismo tiempo, tratamos de ofrecer información de servicio público en tiempo real que sea útil a nuestros usuarios, que ya son más de 600.000 seguidores”. También deja claro: “Estoy muy orgullosa del equipo que gestiona las redes sociales en Metro de Madrid, y creo que se hace francamente bien. Si bien es cierto que a menudo acaparamos críticas sobre el servicio que prestamos, no es menos cierto que recibimos miles de mensajes positivos [...]. Quizás hace falta dar más voz a estos mensajes positivos”.

¿Tiene algún criterio al contestar las preguntas de los usuarios? “Muchas veces el criterio se reduce al mero sentido común”, declara. “Siempre que sean mensajes respetuosos y con cierto fundamento, estoy encantada y es para mí un placer responder personalmente a los usuarios. Es verdad que muchas veces no tengo tiempo de responder a todos”.

Por último, Roldán explica que en el momento de conceder la entrevista Metro de Madrid no es asesorado por ninguna agencia de comunicación y relaciones públicas y afirma: “Contamos con un excelente equipo de profesionales en materia de comunicación y, si tengo alguna duda, tengo la facilidad de poder consultarla a nivel interno. No obstante, quiero aclarar que soy yo quien gestiono mi perfil LinkedIn, y hago mía la responsabilidad de todo lo que publico en esta red social [...] Metro de Madrid dispone de sus propias redes sociales, oficiales, desde las que se informa a los usuarios en tiempo real de todo lo que sucede en nuestra red de transporte, así como de cualquier duda que tengan sobre el servicio que prestamos”.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis de las publicaciones en LinkedIn de Silvia Roldán, CEO de Metro de Madrid, desde el 6 al 13 de enero de 2021, valida las dos hipótesis de las que partimos en la presente investigación. En primer lugar, durante una crisis, la comunicación directa entre un directivo/directiva con sus públicos reduce la incertidumbre y ayuda a recuperar el equilibrio institucional. En segundo lugar, esta investigación ha demostrado que es posible hallar un modelo paradigmático en este tipo de comunicación a través de una plataforma específica como LinkedIn.

Asimismo, nuestro estudio corrobora que están presentes todos los elementos que buscábamos al inicio de la investigación. Se ven, con sus ejemplos, en la tabla 2 del punto 4. Estos eran, en cuanto a forma: lenguaje natural apoyado en construcciones gramaticales sencillas, narración en primera persona y uso de material gráfico.

Es llamativo el uso del lenguaje natural y apoyado en construcciones sencillas, más cuando es un/una CEO quien realiza esta comunicación. El relato inmediato y en primera persona transmite cercanía y es un antídoto contra la incertidumbre. Creemos que está justificado a tenor de los resultados y porque los canales oficiales de la compañía ya utilizan un tono más aséptico y formal.

El uso de material gráfico establece un vaso comunicante entre el autor del comentario y el lector del post. Propicia que el lector se sienta testigo directo de los hechos, más cuando la fotografía es un primer plano subjetivo.

En cuanto al contenido, buscábamos el manejo de datos por parte de la CEO, que ella diera su visión personal y su visión empresarial, que hubiera implicación y reconocimiento del trabajo de otros colectivos y la asunción de responsabilidades. Los resultados se ven, con sus ejemplos, en la tabla 3 del punto 4.

La entrevista realizada a Silvia Roldán constata el tono cercano y resolutivo que ella misma utiliza en su rol de CEO de Metro de Madrid. Partes de esta entrevista ilustran el punto 2.3.1 del presente texto.

Era ya sabido que LinkedIn es un canal eficaz para contactar con un público profesional y especializado. Este estudio ha constatado, además, que este público profesional puede ser propositivo en la resolución de las emergencias. Este resultado valida la idea de que la ciudadanía tiene un alto grado de participación en las conversaciones sobre crisis y emergencias (Houston, et al., 2015; Pont-Sorribes, Codina y Pedraza, 2009).

El uso de LinkedIn en situaciones de emergencia está aún poco investigado en comparación con otras plataformas sociales como Twitter, Facebook, WhatsApp o Instagram. En este sentido, este estudio supone una primera exploración de este ámbito comunicativo en la plataforma.

En consecuencia, y en línea con el estudio de Watson, Finn y Wadhwa (2017) la presente investigación a pesar de los retos de las redes sociales (toxicidad, exposición a “trolleos” y difusión de bulos, entre otros) es optimista con las potencialidades de los social media (y, en especial, de LinkedIn) para realizar una comunicación de crisis más eficiente, como mínimo, con el público profesional e interesado en la emergencia.

6. REFERENCIAS

AGUADO GUADALUPE, G. (2015). Inbound Marketing en LinkedIn para la gestión de marca. *Icono 14*, 13(1), 105-124. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i1.741>

ALCAT, E. (2011). *¡Influye! Claves para dominar el arte de la persuasión*. Barcelona: Alienta Editorial.

ALCELAY, S. (12 de enero, 2021). Filomena, ¿la puntilla para la economía española? ABC. Recuperado de https://www.abc.es/economia/abci-filomena-puntilla-para-economia-espanola-202101111418_noticia.html

BECK, U. (1998). *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós.

BECK U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores.

BRUNS, A., BURGESS, J., CRAWFORD, K., Y SHAW, F. (2012). *#Qldfloods and @QPSMedia: Crisis Communication on Twitter in the 2011 South East Queensland Floods*. Brisbane: ARCCentre of Excellence for Creative Industries and Innovation. Recuperado de <http://cci.edu.au/floodsreport.pdf>

CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I. Oxford: Blackwell.

COSTA-SÁNCHEZ, C. Y CORBACHO-VALENCIA, J. M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social: revista de investigación social*, 14(1), 187-221. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5435327>

DE LAS CASAS, J. (17 de diciembre, 2020). Cómo ha cambiado la comunicación entre empresas y consumidores. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia/2020/12/17/5fda76ed468aeb4f638b45ef.html>

DEUZE, M. (2012). *Media Life*. Cambridge: Polity Press.

ERIKSSON, M. Y OLSSON, E.K. (2016). Facebook and Twitter in crisis communication: a comparative study of crisis communication professionals and citizens. *Journal of*

Contingencies and Crisis Management, 24(4), 198–208. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12116>

FOG, K. (2002). A wedding in the family: home making in a global kin network. *Global Networks*, 2(3), 205–218. <https://doi.org/10.1111/1471-0374.00037>

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2002). *EL líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés.

HOUSTON, J.B., HAWTHORNE, J., PERREAULT, M.F., PARK, E.H., GOLDSTEIN HODE, M., HALLIWELL, M.R. Y GRIFFITH, S.A. (2015). Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. *Disasters*, 39(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/disa.12092>

HUGHES, A. Y PALEN, L. (2009). Twitter adoption and use in mass convergence and emergency events. *International Journal of Emergency Management*, 6(1), 248–260. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2009.031564>.

KIM, J., BAE, J. Y HASTAK M. (2018). Emergency information diffusion on online social media during storm Cindy in U.S. *International Journal of Information Management*, 40(2), 153-165. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.003>

LUSSIER, R. N., Y ACHUA, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.

MENDOZA, M., POBLETE, B. Y CASTILLO, C. (25-28 de julio, 2010). Twitter under crisis: can we trust what we RT?. [Comunicación en Congreso] *1st Workshop on Social Media Analytics (SOMA '10)* Association for Computing Machinery (ACM), Washington DC, USA. Recuperado de https://snap.stanford.edu/soma2010/papers/soma2010_11.pdf

MOLINA-CAÑABATE, J. P. (2014). *Comunicación Corporativa. Guía de supervivencia*. Madrid: Grupo 5.

MORENO, M. (29 de octubre, 2020) LinkedIn ya tiene 722 millones de usuarios [Post]. *TreceBits*. Recuperado de <https://www.trecebits.com/2020/10/29/linkedin-ya-tiene-722-millones-de-usuarios/>

PALEN, L., STARBIRD, K., VIEWEG, S. Y HUGHES, A. (2010). Twitter-based information distribution during the 2009 red river valley flood threat. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 36(5), 13–17. <https://doi.org/10.1002/bult.2010.1720360505>

PONT-SORRIBES, C. (2020). Infodemia, el virus mediado. En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont-Sorribes (coords.). *Comunicación política en tiempos de coronavirus* (98-103). Barcelona:

Cátedra Ideograma–UPF de Comunicación Política y Democracia. Recuperado de <https://bit.ly/3yGi1Jz>.

PONT-SORRIBES, C., CODINA, L. Y PEDRAZA-JIMÉNEZ, R. (2009). Comunicación de riesgo y sistemas de información en la web: cinco modelos. *El Profesional de la Información*, 18(4), 389–397. <https://doi.org/10.3145/epi.2009.jul.05>

RAMOS, F. (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas.

RUIZ-OLABUÉNAGA, J. I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SÁIZ, I. (N.D.). Novedades estadísticas de LinkedIn. [Post]. *Ingesaez.es*. Recuperado de <https://bit.ly/3GUiIjJ>.

SARA, N. (25 febrero, 2015). Qué es un comité de crisis y cómo funciona. *El blog de Natalia Sara*. Recuperado de <https://nataliasara.com/2015/02/25/que-es-un-comite-de-crisis-y-como-funciona/>

STALMAN, A. (2020). *Tótem*. Bilbao: Editorial Deusto.

WATSON, H., FINN, R.L. Y WADHWA, K. (2017). Organizational and societal impacts of big data in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(1), 15–22. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12141>

Forma de citar este artículo:

MOLINA-CAÑABATE, J. P. Y SUAU-GOMILA, G. (2021). Participación de directivos en situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena en enero de 2021. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 22 (XI), 199-218. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>