B POLITICS MAGAZINE
Otra revista de política que nadie había pedido

Monográfico 12

La comunicación de crisis

Coordinado por
Xavier Peytibi, Mireia Castelló y Ángel Armijos

Beers & POLITICS

www.beersandpolitics.com
info@beersandpolitics.com
@beerspolitics

Coordinadores:
Xavier Peytibi
Mireia Castelló
Ángel Armijos

La ilustración de portada es obra de Roberto Losada,
profesor de teoría política en la Universidad Carlos III.

bPolitics magazine

en este monográfico...

MONOGRÁFICO 12
COMUNICACIÓN DE CRISIS

coordinado por
XAVIER PEYTIBI, MIREIA CASTELLÓ Y ÁNGEL ARMIJOS

06 Cómo prepararse ante una crisis. AINA TUGAS
10 El ABC para el manejo de crisis en la política. VELMARIE HERNÁNDEZ
13 Gestionar una crisis en tiempo real. NATALIA SARA MENDINUETA
18 Como comunicar eficazmente una crisis: Irán en el punto de mira. CLARA-EUGÈNIA DE URIBE y JORDI PASQUAL
22 Mala praxis en contextos críticos es mucha más mala praxis. MARIO RIORDA
30 El portavoz político y la crisis permanente. LUIS MARAÑÓN
34 ¡Oh! tenemos un problema. ¡Uy! hay una crisis. ¡Ey! aquí hay un líder. BEGOÑA GOZALBES
38 Palabras en la tormenta: los discursos en una crisis. PEDRO MARFIL
42 La escena en una crisis. PATRYCIA CENTENO
46 ¡Es la emoción, estúpido! Entender la reacción emocional ante una crisis. CAROLINA ESLAVA
48 Los medios ante una crisis. MARTA CASADO
52 Cómo se comunican las crisis en Twitter: análisis de 40 atentados. XAVIER PEYTIBI y CARLOS GUADIÁN
58 Manejo de crisis digitales. GLADYS PÉREZ
62 ¿Ha cometido usted adulterio? De cuando la vida privada de los políticos se volvió pública. CARLES FOGUET
68 Desastres naturales y liderazgo político. ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ
74 Comunicación de crisis en la universidad: IPN 2014. ARMANDO ROCHA
86 Las palabras justas. El error crucial en la comunicación de crisis. LUIS ARROYO

Este es el duodécimo monográfico de bPolitics Magazine que, junto a la revista bPolitics, forma parte de la plataforma Beers&Politics. Nuestra web intenta unir en una sola todo lo que hemos ido realizando durante estos años, que incluyen los más de 350 encuentros B&P en 58 ciudades del mundo, y añadiendo recomendaciones de 18.000 items: libros, películas, series, revistas, webs recomendadas, másters de comunicación política, documentales, juegos, podcasts, eventos, vídeos, asociaciones de comunicación política, regalos para freaks de la política, entrevistas personales a consultores, spots electorales, discursos… y muchas cosas más, así como centenares de artículos de interés sobre el tema.

El objetivo de esta web, con unas 35.000 visitas mensuales, es que cualquier *freak* de la política o de la comunicación política pueda encontrar rápidamente, y en un solo espacio, todo lo que necesite para saciar su curiosidad, para aprender o para mejorar en su trabajo.

Queremos agradecer a Jacobo Requena por sus correcciones, a Roberto Losada por su portada y, cómo no, a los autores.

Equipo de los Beers&Politics

Consejo editorial

Mireia Castelló
Àlex Comes
Itziar García
Marina Isun
Sonia Lloret
Sergio Pérez Diáñez
Jacobo Requena
Alexandra Vallugera
Marina Isun

Directores

Xavier Peytibi
Juan Víctor Izquierdo

www.beersandpolitics.com

MONOGRÁFICO 12:
LA COMUNICACIÓN DE CRISIS
FEBRERO DE 2020

Sin duda, una de las grandes consecuencias de la mediatización de la política fue pasar del lento ciclo político de las campañas electorales cada cuatro años a la "campaña permanente". Pero, actualmente, la aceleración y saturación informativa, así como la irrupción de las redes sociales, han provocado que tanto las organizaciones políticas, como las administraciones públicas o los propios líderes políticos, afronten su día a día inmersos en lo que podríamos llamar "la crisis permanente". Cada tuit, cada titular, cada intervención, cada imagen que generan nuestros políticos son susceptibles de convertirse en un problema que puede derivar en una crisis reputacional.

Si bien es cierto que toda crisis es una oportunidad para aprender de los errores y mejorar, también lo es que siempre es mejor prevenir y trabajar para que las crisis no sucedan. Y eso, como veremos a lo largo de las próximas páginas, aplica especialmente en política.

De la mano de grandes expertos en comunicación y en la gestión de crisis, os invitamos a adentraros en una de las más apasionantes y estratégicas disciplinas de la comunicación política: la comunicación de crisis. El equipo que ha coordinado este monográfico agradece a todos los autores su colaboración. Y, a nuestros fieles lectores, solo nos queda desearos que disfrutéis de las claves sobre cómo surfear por una crisis política.

MIREIA CASTELLÓ

otra revista de política que nadie había pedido

¿CÓMO PREPARARSE ANTE UNA CRISIS?

AINA TUGAS

Consultora de comunicación en KREAB especializada en crisis. Aina ha gestionado algunas de las crisis más mediáticas de los últimos cinco años junto a las consultoras LLYC y KREAB. (@ainatugas)

En contextos de crisis es muy difícil transmitir calma y tranquilidad. Cuando ésta llega se tiende a vivirla con cotidianidad y, en muchas ocasiones, provoca decisiones precipitadas que solo agravan el incidente, y por lo tanto, el daño. La reputación es el activo más importante para mantener la licencia que nos permite operar en el mercado o presentarnos a unas elecciones. Sin confianza y credibilidad, es decir sin reputación, será imposible sostener un negocio o una candidatura.

Una de las crisis más sonadas del pasado año ha sido la sufrida la compañía aeronáutica Boeing. Tras los dos accidentes aéreos de su recién estrenado Boeing 737MAX, CON 189

fallecidos en Indonesia y 157 en Etiopía, la empresa ha perdido más de treinta mil millones en la bolsa. Por supuesto, la pérdida de reputación de la firma ha sido una de las más (si no la más) escandalosa de 2019. Boeing empezó el período siendo líder del sector. Sin embargo, ahora está pagando las consecuencias de una crisis no prevenida, no preparada y mal gestionada. Los reiterados comunicados lanzados por Boeing no han convencido a los ciudadanos ni les han logrado calmar los ánimos. Tal ha sido el descalabro, que su consejero delegado, Dennis A. Muilenburg, ha sido destituido de su cargo.

Es posible que la crisis de Boeing no fuera evitable. Los problemas llegan en el terreno en el que se está menos cómodo. Lo que no imaginemos, es lo más probable. Por ello, antes de llevar a cabo cualquier tipo de comunicación o de diseñar el mensaje es necesario preguntarse: ¿Cómo podemos prepararnos de la mejor manera posible ante las adversidades? ¿Qué podemos hacer para estar listos, hasta ante aquello que no esperamos? A continuación se desgranan algunas de estas claves.

Concienciación en el equipo u organización

Si quienes lideran el negocio y la comunicación están convencidos de que, si se permite la expresión, "*shit happens*", ya tenemos algo muy importante ganado. No obstante, tener un equipo detrás convencido de ello es también clave. De hecho, tendemos a pensar que las crisis se deben solamente a factores externos, pero a menudo responden a dificultades o disfuncionalidades internas. Que todos lo tengan presente y que sepan que, en un entorno *VUCA (Volatility, Uncertainty Complexity, Ambiguity)* cualquier acción interna es pública, será el primer paso para reaccionar adecuadamente ante una crisis.

Un escudo de aliados: relacionamiento mediático e institucional

Si Boeing hubiera cuidado las relaciones con los periodistas, con las principales instituciones aéreas y con los poderes ejecutivo y legislativo, los hechos se hubieran desarrollado de una manera distinta. Relacionarse con asiduidad con todos aquellos que deben conocer y fiscalizar nuestra actividad genera una imagen de transparencia y credibilidad que, cuando llegan los malos momentos, actúan como escudo protector.

No sólo es importante relacionarse con los medios de comunicación y con las

instituciones. Colaborar y relacionarnos con entidades y asociaciones no gubernamentales que puedan defender la honestidad de nuestro trabajo es mucho más efectivo: en épocas de crisis es más valioso lo que otros puedan decir de nosotros, que lo que podamos decir de nosotros mismos.

Herramientas de un equipo de comunicación bien preparado

Un manual de comunicación de crisis, una formación para portavoces y el examen de todo ello en un simulacro de crisis, son tres herramientas fundamentales para prepararse correctamente ante las amenazas reputacionales. Se puede sobrevivir una crisis sin estas tres herramientas, pero es muy difícil hacerlo con buena nota.

Un manual de comunicación de crisis es básico para saber por dónde empezar (y cómo continuar). Tener un mapa de riesgos e identificar los órganos de crisis y las personas clave de la organización será primordial. Asimismo, instaurar un protocolo de acción agilizará la respuesta en las primeras horas: cruciales para defender la credibilidad de la organización.

De igual manera, formar a los portavoces es un ejercicio imprescindible para transmitir confianza. Determinar quién será el interlocutor con medios e instituciones, si designaremos a portavoces técnicos y quién ejercerá estas funciones de acuerdo con la gravedad del issue, es un ejercicio fundamental de preparación ante las crisis. Instaurar y preparar unas líneas argumentales y protocolarias con los portavoces, es una de las acciones más rentables que podemos llevar a cabo.

Para completar el “triunvirato” de preparación ante posibles riesgos, es elemental poner a prueba a todo el equipo en un simulacro de crisis. Esta acción nos dará una fotografía de dónde estamos, qué hacemos bien, en qué áreas de mejora tenemos recorrido, qué herramientas necesitamos o debemos mejorar y qué podemos hacer para perfeccionar nuestra respuesta. Especialmente para esta parte es conveniente contar con expertos externos que nos pongan a prueba con publicaciones y reacciones sociomediáticas que cuestionen la reputación de nuestra marca.

Anticipación: convertir la crisis en una oportunidad

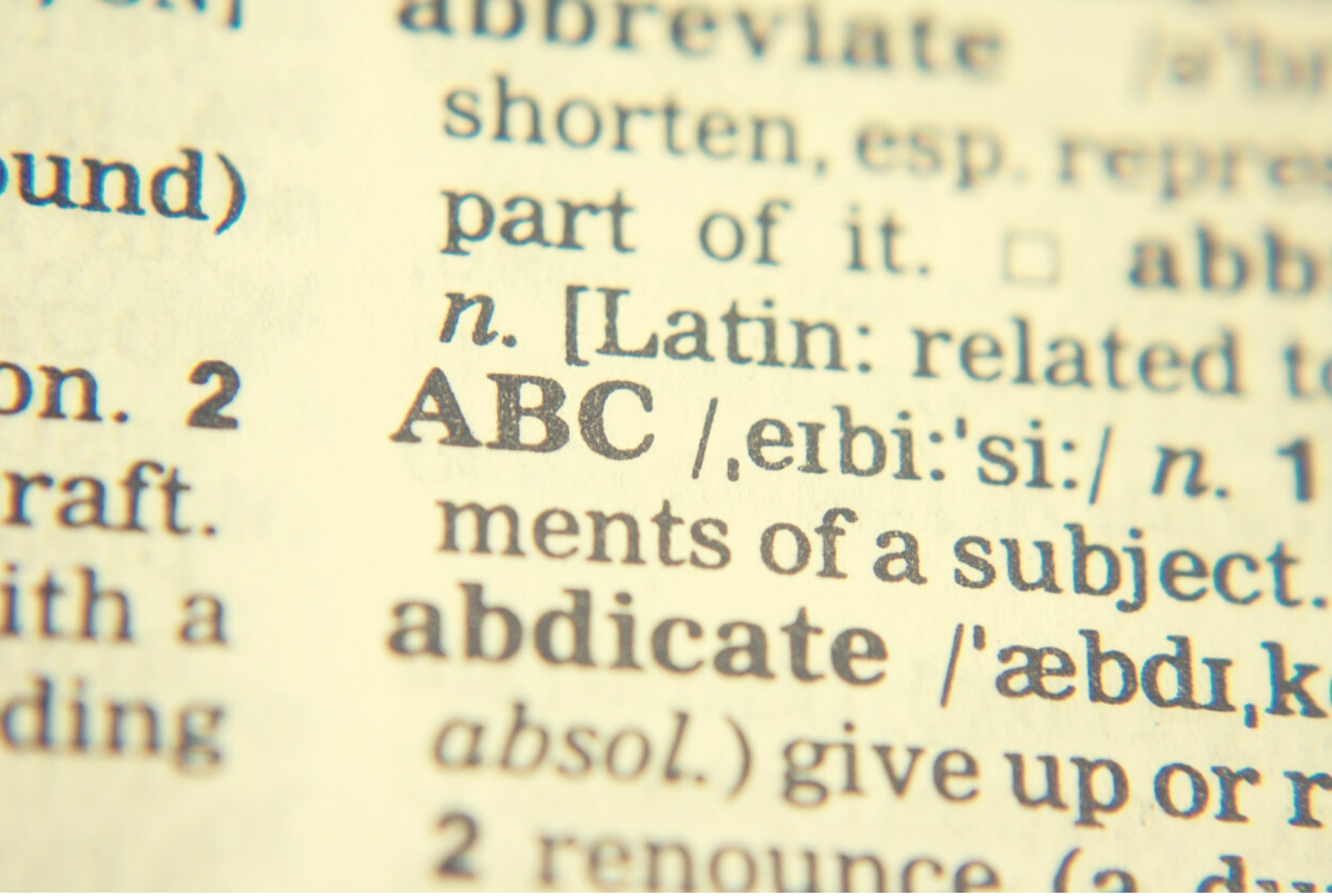
¿Es posible convertir una crisis en una oportunidad y que nuestra imagen salga

reforzada? Sí, lo es. Las herramientas esgrimidas nos pueden ayudar a diseñar una fórmula de éxito que, mediante una pronta respuesta, revoque los efectos de la crisis reputacional. La previsión, la credibilidad y la fortaleza demostrada ante los momentos complicados, tiene la capacidad de generar más confianza que la que pueden generar otras marcas o personas que no se hayan visto comprometidas.

Para seguir con el símil, la compañía británica aérea más conocida del mundo, British Airways, supo lo que implica sufrir una crisis de reputación pero también salir reforzada. Un desplome en su centro de datos provocó el fallo global del sistema informático. Hubo más de 350.000 pasajeros afectados en todo el mundo y cerca de 1.000 vuelos fueron cancelados. Al tratarse de una caída de todo el sistema, a la gravedad del asunto se añadía la dificultad de contactar con los canales de comunicación más habituales (call center, página web, etc.). El tiempo corría en su contra pero un buen plan de acción hizo “remontar el vuelo” a la aerolínea.

British Airways optó por difundir un video-comunicado a través de sus redes sociales corporativas. El poco tiempo transcurrido desde el inicio de los hechos hasta su publicación fue determinante y reforzó los valores demostrados por la firma: transparencia, confianza y relevancia. El contenido del mensaje fue breve y claro. Se puso a los clientes afectados en el centro y se consiguió transmitir voluntad informativa. Reconocieron públicamente el problema, lamentando los hechos y pidiendo disculpas de forma reiterada. Pero, ¿alguien piensa que nadie de la organización había pensado que esto podía pasar? ¿Alguien cree todavía que el portavoz no estaba seleccionado y formado previamente,y que la fórmula del vídeo-comunicado y las redes sociales eran los canales preparados para una crisis de tal gravedad? Por supuesto que sí. Todo estaba preparado. Todo estaba previsto.

Por ello, siempre en la vida (pero especialmente cuando se trata de comunicación), es más económico, más eficiente, más rentable y mucho mejor, prevenir que curar.



EL ABC PARA EL MANEJO DE CRISIS EN LA POLÍTICA

VELMARIE HERNANDEZ

Estratega de Comunicación. Entrenadora de líderes. Especialista en Manejo de crisis y redacción para medios. Doctoranda de Psicología Organizacional (@velmariehernand)

Suena la alarma. Explotó la crisis y ahora, ¿qué hacemos? Calmarnos. No siempre se puede detener el golpe, pero con manos expertas se puede detener la sangre.

La crisis es esa situación grave que pone en riesgo el desarrollo de un asunto o proceso particular. Las crisis traen desorden y el desorden genera inseguridad. En la psiquis colectiva afloran las emociones que conducen a especulaciones y juicios exagerados. Los factores que inciden en la estrategia o protocolo de acción cambian constantemente. Es como una bomba atómica que será utilizada por la oposición si no la detenemos nosotros antes.

La realidad es que podemos elaborar muchos planes de acción, estrategias y protocolos a seguir en medio de una crisis. Pero la experiencia me ha demostrado que cuando manejamos una crisis no hay tiempo para ir paso a paso en esos planes. Necesitamos una herramienta accesible, más ágil y práctica a la hora de enfrentarnos a una crisis. Sobre todo, cuando los que manejamos crisis también somos humanos y, siendo realistas, es imposible que nuestro criterio no sea influenciado por los efectos emocionales de la crisis.

Por lo tanto, lo que hemos hecho es evaluar las acciones que nos han dado resultados positivos en el manejo de crisis de gobiernos y campañas en los pasados once años y filtrarlas a través del método de intervención en crisis que propuso el psiquiatra Warren A. Jones (1). El Modelo del ABC para el manejo de crisis en los medios está basado en el método de Warren aplicado a la comunicación política con el propósito de contar con una herramienta práctica, útil y fácil de recordar en momentos de tensión.

Consiste en tres pasos. El primero, (A)TENCIÓN RÁPIDA. El tiempo será determinante en el éxito o en el fracaso del manejo de la crisis. Será necesario mantener el contacto con los ciudadanos. Cuando se nos presenta una crisis de medios se activa un reloj de bomba. Cada minuto cuenta, no se puede desaprovechar ningún instante. Sobretodo en la era de las redes sociales en donde la información vuela en segundos propiciando la vulnerabilidad de los políticos. Debemos desactivar la bomba antes de que concluya el primer ciclo de noticias.

El segundo, (B)AJAR HASTA EL ORIGEN DE LA CRISIS. Bajar de lo técnico a lo emotivo. Identificar la situación precipitante y de riesgo. Valorar el nivel de estrés que ha generado en los ciudadanos y cómo afecta al funcionamiento del sistema. Para esto hay que escuchar a los *influencers*, a nuestro equipo, escuchar las redes sociales. Ese proceso tiene que ser rápido y continuo de manera que podamos ir atendiendo y anticipando las demandas de información aclaratoria que surgen en el proceso. La raíz de las crisis siempre obedece a las lógicas culturales, sociales, emocionales y racionales de los ciudadanos. Es lo que hace de su manejo un arte político.

El tercer paso consiste en (C)OMBATIR ACTIVAMENTE. Antes de hablar sobre

cómo combatir, definamos la victoria en este escenario. Reconocemos que ya no nos podemos librar del golpe, así que nuestra victoria radica en que el efecto negativo (la sangre) no corra sin control. Tenemos que procurar que dure lo menos posible en la opinión pública. Que las especulaciones no se conviertan en una hegemonía.

Se combate con información, no con confrontación. Para lograr este objetivo debemos desarrollar conversaciones de afrontamiento que respondan interrogantes anticipadamente, mirar hacia el futuro, traer victorias del pasado como referente para la victoria en este escenario. No podemos dejar de comunicar el futuro esperanzador. Es en esta etapa en donde se hace tan relevante la comunicación resiliente.

En momentos en los que la vida de las personas está en riesgo, los planes y los protocolos se vuelven sólo un referente de acción. Pero, la acción de descender de lo técnico, de lo ordinario hasta acercarse al costo emocional de la crisis, será crucial para garantizar una comunicación eficiente en medio de tantos ruidos que se generan en ese proceso.

El huracán María, ocurrido en Puerto Rico en septiembre de 2017, reveló un poco de eso que les hablo sobre la importancia de “bajar hasta la raíz de la crisis” en medio de un proceso de comunicación de riesgo; de conocer cuáles son esos factores detonantes en el estado de ánimo de nuestros receptores antes de comunicar.

Después del paso del huracán, colapsaron las comunicaciones provocando un silencio masivo que elevó a magnitudes inesperadas el sentimiento de abandono de los ciudadanos por parte de las autoridades. Es importante detenernos en este dato, porque cuando hablamos del paso A, y B, que implican la atención rápida y bajar hasta el origen de la crisis, tenemos que contemplar la dilación de la respuesta influenciada por un elemento que se salió del control de los dirigentes y cómo esa dilación afectó significativamente al nivel de estrés entre los ciudadanos. Si no consideramos esos dos aspectos a la hora de retomar la comunicación, vamos a encontrarnos con una muralla de argumentos que impedirán el cumplimiento de los objetivos del manejo de crisis de comunicación.

La victoria aquí estaría suscrita a minimizar el sentimiento de abandono que ya se había generado por el colapso de las comunicaciones. Así que como parte de la fase C del ABC, tendríamos que combatir activamente a ese enemigo con información, empatía y esperanza.

No podemos perder de perspectiva que la comunicación es un proceso circular. Nos enfrentamos a una nueva ciudadanía que siente una necesidad constante de ser escuchada, más allá de ser informada.

Las crisis son ese momento propicio para construir una narrativa que reforzará o destruirá la imagen del líder. Por eso urge que durante el manejo se examinen los procesos continuamente para reforzar la narrativa y ver cómo está ayudando a la solución de la crisis. Decir cómo lo estoy manejando no será suficiente para calmar a los ciudadanos. Hay que brindar dirección.

Hay un botón, una clave psicológica entre los ciudadanos, que debemos identificar para conectarnos con ellos y hablar sin ruidos. Todos tenemos un drama que responde a una estructura narrativa: alguien nos hace daño y alguien nos salva.

Las crisis nos presentan un panorama de desasosiego, ya sea por una amenaza o desastre, por la difusión de información negativa sobre la gestión o por un error de los dirigentes. Pero con comunicación estratégica podemos dejar de demonizarla y transformarla en una oportunidad de reinvención y renovación. Esa recodificación debe estar presente en nuestra comunicación. NO HAY PORQUÉ TEMER A LAS CRISIS.

Referencias:

(1) En la década de 1960, Warren Jones, un psiquiatra de Los Ángeles, desarrolló el método A-B-C, destinado a capacitar al personal laico de un centro comunitario para personas en crisis. Warren A. Jones, "The A-B-C Method of Crisis Management", en *Mental Hygiene*, enero de 1968.

LA GESTIÓN DE CRISIS EN TIEMPO REAL

NATALIA SARA

Experta en consultoría estratégica de comunicación de crisis y gerente de crisis y riesgos en LLYC (@nataliasara2)

Inestabilidad y desequilibrio. Son las dos realidades instaladas en la gestión política. Vivimos en crisis permanente, en un flujo continuo de riesgos con alto potencial de transformarse en cambios disruptivos en el marco social, económico y político. Algo que implica tener hoy la capacidad negociadora y de respuesta en tiempo real a la gestión de las situaciones críticas y que cambia el modo en que los gabinetes y equipos de comunicación, tanto de gobiernos como de los partidos políticos, enfocan su trabajo en el día a día por la necesidad de incrementar su capacidad de reacción.

Es importante marcar la línea de lo que son

considerados *issues* y cuándo se trata de una crisis para establecer un mínimo procedimiento de metodología en cómo abordarlos. En gran parte por el alarmismo informativo que nos rodea, estamos anestesiados ante tantos mensajes por guerras internas de poder y por guerras ideológicas para debilitar al contrario. El uso del social media marca, en muchos casos, la agenda de las noticias y es ahí donde hay que poner la atención. Las técnicas de marketing de influencia a través de redes como Whatsapp o Telegram son un claro ejemplo de cómo conseguir el posicionamiento de mensajes y provocar acciones.

Un 78,4 % opina que se incrementará la polarización política en los países, según el informe Riesgos Globales 2020 del Foro Económico Mundial (FEM). Teniendo en cuenta que ya los debates están bastante polarizados y carentes de diálogo, no es un buen contexto, ya que a él se suman la corrupción, el hartazgo social y la desconfianza absoluta, tanto respecto de quienes gobiernan como de la oposición. Además, son tiempos de empoderamiento social, de movimientos cívicos, de activismo, tiempos en los que la ciudadanía respira un ambiente muy lejano al bien común y al compromiso, con la sensación de que todo vale y no pasa nada.

Ahí está Trump como ejemplo perfecto de que la mentira y la desinformación como estrategia está ganando. Científicamente, está demostrado que repetir constantemente mensajes ayuda a su posicionamiento en el cerebro. La práctica del ciberbullying político y del efecto pernicioso de un continuo goteo, de esa lluvia fina, sirimiri de comentarios negativos y medias verdades descontextualizadas y bulos, nos sitúa en un clima de hostilidad permanente en la vida pública y democrática que distorsiona emociones y creencias.

En un tiempo líquido, continuo, de un escenario permeable con Internet y las redes sociales, ¿cuáles son las claves de lo que hay que hacer para estar preparado desde la gestión de la comunicación? Las crisis son aquí y ahora. En continuo. Ese rasgo diferencia claramente a otras épocas. Sin prevención, sin planificación, es imposible hacer frente a este tsunami de vulnerabilidad que afecta a la imagen, la reputación, la credibilidad, la confianza, la percepción de instituciones, formaciones y representantes políticos, cuyo resultado se refleja en los votos, en los apoyos, en las alianzas. Hay que pasar a modo de contingencia resiliente y tener capacidad para movilizar apoyo de manera inmediata.

La “hora de oro” en gestión de crisis hace mucho que murió, con la masificación del uso de las redes sociales. Estar capacitados para actuar en tiempo real en la gestión de la comunicación ante situaciones críticas implica como primer paso una sólida inteligencia de monitorización: analizar datos y reacciones sobre la marcha para la toma de decisiones. No hay diferencias sustanciales entre la gestión de crisis, del tipo que sea, de una corporación y una crisis política. La escucha activa de qué es lo que se dice, de quiénes lo dicen, por qué canales de comunicación, desde qué ubicación geográfica y cuáles son las tendencias de conversación, conforman aspectos del seguimiento del día a día y su cruce con otros datos permiten identificar tendencias, riesgos y alertas. Y en una situación crítica, ese panel de control permite mapear rápidamente la dimensión del issue y el posicionamiento público en contra. Cada vez más, con la integración de tecnología del big data, la suma de los datos que aportan las herramientas junto con el análisis humano de los equipos de comunicación permite ajustar estrategias y mensajes.

Hay que empezar por anticiparse y tener un protocolo de procedimiento a activar, que básicamente establece el equipo gestor, cómo se mide la gravedad de lo que ocurre, y define previamente el mapa de los potenciales y reales riesgos a los que nos enfrentamos. Tener el escenario de cada uno de esos riesgos (sus variantes y qué lo puede complicar), es llevar adelantado mucho, porque la realidad cambiante y líquida siempre va a conducir a tener que actuar con gran velocidad ante cualquier cambio imprevisto. Para gestionar bien sobre la marcha hay que invertir en planificar y en trabajar un escudo protector de aliados, aquellos que te van a apoyar de manera pública. Como dijo el general Dwight Eisenhower, 34º presidente de los Estados Unidos: “Los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo”. Planificar nos facilitará, si es necesario, arriesgar en la toma de decisiones, en la coordinación y en una ejecución rápida.

El escenario de cada riesgo con sus factores agravantes debe recoger si se va a ser reactivo o proactivo en el manejo externo e interno de la comunicación, cómo actuar en los canales de comunicación en función de los grupos de interés (*stakeholders*) y las líneas básicas de mensajes (*statements*) y su argumentación. Si algo se trabaja en materia de comunicación de crisis, son los cuestionarios ante potenciales preguntas y respuestas, los “Q&A”, herramienta básica que debe

estar al día y prever cualquier variante y aspecto. Cada escenario debe ser continuamente actualizado en función del contexto y los hitos que puedan modificarlo.

Si lo digital ya es algo intrínseco, que forma parte del ADN de la comunicación, también lo es en política buscar vía marketing de influencia conectar a través de la emoción y la experiencia con el "usuario ciudadano", "usuario afiliado", "usuario simpatizante", entre otros. En crisis las personas deben ser lo primero: cómo afecta lo que ocurre a ese ciudadano. Sin embargo, ese foco suele perderse al igual que las maneras del lenguaje. Cuando se está en una crisis, el mensaje debe ser claro, inteligible y desde una actitud de transparencia, donde el portavoz debe resultar auténtico, creíble. No queda otro camino que invertir en simulacros y formación en la respuesta ante situaciones hostiles de aquellas personas que van a dar la cara.

En comunicación de crisis no hay que perder de vista el sándwich de George Lakoff en la estructura de textos y conversación para acabar con los bulos: "Empieza por la verdad. El primer marco te da ventaja. Indica la mentira o imprecisión. Vuelve a la verdad. Repítela más veces que la mentira". Lo deseable es que la ética y el bien común estén presentes en la gestión. La verdad ante todo, que aquello que se diga sea verdad, lo que no implica decir toda la verdad. Veracidad frente a ambigüedad y coherencia con hechos. Este mantra debería ser la guía, ya que todo hoy se sabe. Y es cuestión de tiempo que salga a la luz sin necesidad de gargantas profundas.

Enlaces:
Riesgos Globales 2020 del Foro Económico Mundial (FEM) https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020

Bibliografía:
George Lakoff, No pienses en un elefante, Ediciones Península.

COMO COMUNICAR EFICAZMENTE UNA CRISIS: IRÁN EN EL PUNTO DE MIRA

CLARA-EUGÈNIA DE URIBE
JORDI PASCUAL

Profesores, consultores de comunicación y miembros de la junta de gobierno de ACCIEP (@ClaradeUribe)

Para analizar la reciente crisis en Irán, partiremos de las conocidas definiciones y requerimientos para analizar y resolver una crisis y su comunicación.

La crisis es una situación de riesgo que puede afectar a la viabilidad de una organización. Puede tener su origen en el entorno o por causas externas o internas, gestadas dentro de las instituciones y empresas.

La gestión de las crisis tiene varios puntos clave a seguir, si bien cada crisis es única y se debe adaptar su resolución a la situación, momento económico, político, repercusión, públicos, etc.

Si queremos salvaguardar nuestro capital prestigio, nuestra reputación, debemos prevenir la crisis. Ser proactivos, desde el primer momento de la gestión de la crisis. Delimitando el problema y sus consecuencias, informando a los *stakeholders* y planificando las comunicaciones de crisis, buscando aliados.

Otro de los puntos relevantes de la comunicación de crisis es nunca mentir, ni especular, medir las palabras de nuestros mensajes y respaldarlos con datos.

Deberemos centrar los esfuerzos en esclarecer la verdad, investigar, analizar, delimitar la crisis y sus efectos a corto y medio plazo.

Hablar con una única voz, es decir, nombrar un portavoz único como interlocutor entre los públicos y el gobierno, institución o empresa. No podemos demorar la respuesta. Informar lo más rápido posible para evitar los rumores y las informaciones falsas.

Comunicar a los públicos internos y externos correctamente y a tiempo. No es correcto que los ciudadanos de un país se enteren de lo que sucede, a través de los medios de comunicación en vez de por sus propios dirigentes.

Por lo que se refiere a las crisis en las redes digitales, se debe monitorizar y responder por los mismos canales de comunicación digital por la que se ha generado.

Habrá que tener en cuenta la gestión de las emociones, si estas afectan de forma directa a familiares de víctimas, en caso de accidentes, o crisis graves en las que se produzcan muertes. Es de suma importancia mantener informados desde el primer momento y con un trato prioritario a los entornos más cercanos a las víctimas.

Deberemos buscar colaboración con prescriptores y aliados que nos ayuden en nuestras comunicaciones de crisis, así como cumplir con los protocolos internacionales, en caso de que la crisis afecte a diversos países.

Irán: los riesgos de negar la verdad

En los primeros días de 2020 hemos vivido la enésima crisis Irán-Occidente con

motivo del derribo de un avión ucraniano en el espacio aéreo iraní por el lanzamiento de un misil. Este suceso ocurría en plena escalada de tensión entre Irán y Estados Unidos, tras la muerte del general Qasem Soleimani en un ataque ordenado por Washington días antes y la represalia iraní de bombardear una base militar estadounidense en Irak, tan sólo tres horas y media antes del accidente. Aunque Irán sea un estado autocrático, no puede eludir sus responsabilidades internacionales ni ignorar unas disensiones internas cada vez más acentuadas. En la gestión de esta crisis, el Gobierno de Teherán ha perfeccionado todo lo que "no debe hacerse" en una crisis.

Las autoridades iraníes adoptaron una postura de "negación de los hechos". Durante dos días rechazaron vehementemente la hipótesis que el derribo de la aeronave se debiera a un misil y lo atribuía a causas "desconocidas". Tras la presión de la diplomacia occidental (con Canadá, Suecia y Estados Unidos a la cabeza), y de las revelaciones de diferentes agencias de inteligencia, Irán no tuvo más remedio que reconocer el impacto del proyectil, si bien éste fue disparado por un "error humano". Es decir, tuvo que dar marcha atrás y rectificar sus propias declaraciones.

Tampoco hubo un "único portavoz oficial" en toda esta crisis, sino que las Fuerzas Armadas dieron su versión de los hechos, lo mismo que los Guardianes de la Revolución, el Ministerio de Asuntos Exteriores, la Organización de la Aviación Civil de Irán –quienes fueron los primeros en negar la hipótesis del misil–, el propio presidente de la República, Hasán Rohaní, e incluso, el líder moral y verdadero hombre fuerte del régimen, el Ayatolá Ali Jamenei.

Un nuevo error de bulto fue la "negación a colaborar" en la investigación, cuando el máximo responsable de la de la Aviación Civil de Irán, Alí Abedzade, afirmó con contundencia que "no daremos las cajas negras al fabricante (Boeing), a los estadounidenses, y todavía no está claro a qué país serán enviadas para su lectura"; en cambio aseguró que Ucrania sí podrá participar en la investigación.

Otro fallo "técnico" en la gestión de esta crisis ha sido "buscar culpables fuera, en vez de esclarecer la verdad". El comunicado oficial que reconocía el error humano apuntó que este fue motivado por "el aumento sin precedentes de los movimientos aéreos en la región", en especial de "vuelos de guerra de las fuerzas

estadounidenses alrededor del país" y que el Boeing 737 volaba en las inmediaciones de un complejo militar de los Guardianes de la Revolución con "una altura y una posición de vuelo de un objetivo enemigo".

En resumen, repasando algunos de los puntos más importantes, a seguir en una comunicación de crisis eficaz, vemos que no se ha llevado a cabo una correcta gestión de la comunicación de la crisis por parte del gobierno iraní. La gestión de la comunicación durante las crisis ayuda o perjudica nuestra reputación, uno de nuestros valores intangibles más prestigiado en la actualidad.

Cronología de una crisis

)08/01/2020: Un avión de Ukraine International, con 176 personas a bordo, se estrella poco después de despegar del aeropuerto de Teherán. Las autoridades iraníes atribuyen el suceso el suceso a un "fallo mecánico".
08/01/2020: El jefe de la de la Aviación Civil de Irán asegura que no tienen intención de compartir la caja negra con Boeing, ya que esto equivale a entregarla a los Estados Unidos.
09/01/2020: La Junta Nacional de Seguridad en el Transporte estadounidense (NTSB) informa que abrirá una investigación para determinar las causas.
09/01/2020: Un video enviado al The New York Times y que rápidamente se hace viral, muestra cómo el avión se enciende en llamas después de ser impactado por un objeto. Desde Washington se afirma que es "altamente probable" la hipótesis de que el avión fuera alcanzado por un misil. Versión a 11/01/2010: Tras negarlo durante tres días, Irán admite el derribo del avión por un misil propio debido a "error humano no intencionado".
12/01/2020: Centenares de opositores al régimen iraní (mayormente estudiantes) se manifiestan durante el fin de semana y el lunes para protestar por lo que consideran un intento del gobierno de ocultar la verdad.

Bibliografía y webgrafía:

Del Olmo, Juanma. La política por otros medios. Madrid, 2018. Editorial Catarata.
Lampreia, Joaquim. Gestao de Crise ao Marketing de Crise. Lisboa, 2007. Editorial Texto Editores.
Marín, Francisco. Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales. Crisis, emergencias y negociación. Madrid, 2005. Editorial Fragua.
https://www.nytimes.com/es/2020/01/07/espanol/mundo/trump-iran.html
https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49614127
https://www.semana.com/mundo/articulo/trump-contra-iran-habra-una-tercera-guerra-mundial/647055
https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51028624
https://www.lavanguardia.com/internacional/20200106/472728034339/donald-trump-iran-atacar-objetivos-eeuu.html
https://www.elperiodico.com/es/opinion/20200103/estados-unidos-versus-iran-7793910
https://www.infobae.com/america/opinion/2020/01/11/trump-iran-y-america-latina/
https://cnnespanol.cnn.com/2020/01/03/trump-apuesta-iran-impacto-collinson/
https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2020-01-04/trump-amenaza-con-ataques-a-iranhttps://us.as.com/us/2020/01/06/tikitakas/1578273743_749835.html

MALA PRAXIS EN CONTEXTOS CRÍTICOS ES MUCHA MÁS MALA PRAXIS

MARIO RIORDA

Director de la maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral y presidente de ALICE (Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales) (@marioriorda)

Un terapeuta, Inger Burnett-Zeigler, escribió en la revista *Time*: “En las semanas posteriores a la elección, muchos de mis pacientes han acudido a terapia con ansiedad, miedo y preocupación... Para mí es obvio que esta elección muy disputada ya está teniendo consecuencias reales para la salud mental”. A raíz de las elecciones de 2016, muchos demócratas informaron aumentos significativos en el estrés, la depresión y la ansiedad (1). La política en sí causa estrés. Las diferencias ideológicas exacerbadas causan estrés. Pero las crisis más, causan mucho más estrés.

La cosa se torna grave cuando a un estado de

altos niveles de politización y polarización ideológica, vale decir, donde al menos uno de los bandos sociales se halla en situación de incomodidad psicológica, se le acopla la mala praxis. El contexto adquiere así características graves. Investigadores como Norman Nie, Sydney Verba y John Petrocik han definido a épocas más ideologizadas como de “hipótesis ambiente” fuertes, que tienen que ver con ciertos contextos y sus protagonistas, lo que determina que el uso ideológico de los electores para decidir su posición se haga más frecuente y en donde el debate se mezcla y penetra de modo hastiante en los ámbitos básicos de la socialización, como la familia, el trabajo, o las instituciones educativas, sólo por citar algunos (2). Entonces los gobiernos, los líderes, para quienes no comulgan con ellos, se transforman en eras que se sufren y padecen.

Las crisis, los contextos económicos críticos, aumentan la falta de bienestar y también la percepción de falta de bienestar. Por ende, aumenta la infelicidad. Por la profundización de la crisis económica y la falta de estabilidad se duplicó la cantidad de argentinos que declararon tener una percepción negativa de su estado de salud, entendida como física, biológica y psicológica. Partiendo de 2010 involucrando al 7,5% de la población, ya en 2018 subía al 15,7%, según datos del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina. Nuevamente lo material aparece: el crecimiento de quienes dicen ser infelices fue mayor en la clase baja, que entre 2017 y 2018 pasó del 18,9% al 22,4%. Mientras que en la media alta sólo aumentó del 4,4% al 6,7% en igual período (3).

Las expectativas, como se vio, adquieren una materialidad en crisis económicas asociadas a decisiones económicas como patrones de consumo, ahorro e inversión. Un estudio realizado en Argentina por Zuban-Córdoba y Asociados junto a Focus Market, consideraba que los tres principales problemas que afectaban a las familias eran la inflación (37,8%), el desempleo (13,8%) y la pobreza (11,5%). Y en la definición de su situación económica actual, en ese momento el 41,4% afirmaba que “apenas llego a fin de mes”, el 19,5% que vive endeudado y un 17,8% que “he tenido que usar ahorros”. Sumado, el nivel de constreñimiento económico familiar afectaba a un 75,7%. Pero seguida a esa pregunta, aparece la más crítica y trágica: ante la pregunta de si ha recortado gastos a lo largo del 2019, la opción más elegida, con el 19,5% fue recorté en alimentos (4).

Es en estas situaciones de alta susceptibilidad donde la comunicación de crisis

debe aportar certezas, prudencia, claridad para no alentar algunas reacciones típicas como la decepción, desilusión, frustración, ira, angustia o activismo violento. Todas ellas aumentan además la desafección ciudadana, lo que hace "referencia a la condición principalmente emocional y pasional, de ausencia de sensación de pertenencia al grupo, sentirse a disgusto en la comunidad política, falta de representación, privación de recursos políticos, falta de confianza" nos explica Ana Campillo (5). Se refiere a un sentimiento persistente de extrañamiento respecto a las instituciones, valores y líderes políticos existentes, y que tiene como consecuencia que los ciudadanos se consideren a sí mismos forasteros o intrusos.

La desafección política es vista también como una especie de síndrome, que va desde ciudadanos altamente integrados, posturas intermedias caracterizadas por un cierto desapego respecto a elementos significativos del régimen, y que tiene su estado negativo donde aparece una hostilidad completa hacia el sistema político y un consecuente alejamiento del mismo. En este estado es donde aparecen síntomas como el desinterés, la ineficacia, la disconformidad, el cinismo, la desconfianza, el distanciamiento, la separación, el alejamiento, la impotencia, la frustración, el rechazo, la hostilidad y la alienación (6).

Esas situaciones son un verdadero polvorín en potencia. Se vio en Chile y en Ecuador durante fines de 2019. Un aumento del boleto de subte y un aumento del combustible respectivamente fueron sólo el detonante de una situación de crisis donde se conjugaron el descontento social acumulado, demandas e insatisfacción de largo plazo con segmentos enormes de la población que actúan como un precariado desclasado –sectores que expresan un fuerte resentimiento con los gobiernos y se sienten excluidos o no atendidos–, un fuerte deterioro en la aprobación de los gobiernos, una militarización desenfrenada como acción principal de control, más pésimas acciones de respuesta inmediata que marcaron negativamente el inicio de la comunicación de crisis.

¿Cómo actúa la comunicación de crisis? González Herrero la define como la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede

provocar sobre su imagen y reputación (7). El abordaje de la gestión de las crisis es verdaderamente interdisciplinar. Hay una diversidad de miradas: medicina, psicología, ciencia política, derecho, ingeniería, logística. La comunicación provee soluciones o problemas a las crisis. La comunicación transforma la crisis. Las potencia y acelera, las frena. “Casi” todo lo que se hace en la crisis es comunicación. Hay veces que pueden ser hechos repentinos que crean condiciones imposibles para gestionar la respuesta y decisiones urgentes mientras la información exacta sobre las causas sigue sin estar disponible. He ahí la complejidad de su gestión.

Es en esa comunicación de crisis donde se dieron varios episodios de mala praxis comunicativa. ¿Cómo definir a la mala praxis comunicacional? Cuando en comunicación de crisis, la voz desde el liderazgo (gobernante o cualquier instancia oficial que lo represente) produce un agravamiento mayor de la crisis que trata de mitigar o, como deseo máximo, clausurar. Y la mala praxis no sólo no mejora la percepción o reputación de quién comunica las crisis, sino que su característica es que empeora la situación de los involucrados –*stakeholders*– que, en una crisis social y política se constituye, literalmente, por toda la ciudadanía. Una mala gestión inicial expone a que un asunto controversial abra la puerta a varios, a una mayor vulnerabilidad organizacional, y a una chance mayor de contagio y apoyo público.

Cientos de estudiantes tomaron las estaciones de la capital chilena para que los usuarios viajaran gratis, tras un alza de la tarifa del boleto que dejó el valor del tramo más caro en 830 pesos chilenos en diciembre del 2019. Hubo heridos y detenidos en un enfrentamiento con los carabineros. La vocera del ejecutivo chileno, Cecilia Pérez, expresó el rechazo del gobierno de Sebastián Piñera a las acciones de evasión. “No corresponde la violencia”, declaró. “Creen que mil delincuentes, porque eso es lo que son, cuando agreden a guardias indefensos, destruyen el metro y golpean a pasajeros, ¿están haciendo lo correcto? Es incorrecto”, afirmó la portavoz.” (8) Primer encuadre oficial: “delincuentes”.

En ese momento, empezaron actos de violencia y destrozos, mientras que se convocaba a nuevas manifestaciones. La ministra de Transporte de Chile, Gloria Hutt, aseguró que “las tarifas son una decisión que ya está establecida” y no serán revisadas. Segundo encuadre: “nada se negocia, todo está decidido”.

El que madrugue será ayudado, de manera que alguien que sale más temprano y toma el metro a las 7 de la mañana tiene la posibilidad de una tarifa más baja que la de hoy. Ahí se ha abierto un espacio para que quien madrugue pueda ser ayudado con una tarifa más baja" expresó el ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine, en contexto del alza de los pasajes del metro en horario punta (9). Tercer encuadre: "ante el encarecimiento de la tarifa, más esfuerzo personal todavía".

También apareció una foto justo en los momentos más álgidos del inicio de los disturbios, donde el presidente Sebastián Piñera se encontraba en un restaurante de Vitacura cenando con su nieto que se encontraba de cumpleaños. Cuarto encuadre: "displicencia y poca consideración de emergencia ante el desorden social desatado".

Declararía también el presidente Piñera que, "si el clima de protestas continúa, "estamos estudiando la posibilidad de aplicar la Ley de Seguridad del Estado", lo que le permite a la justicia acelerar los procesos contra aquellos acusados de delitos de orden público o que afecten a la seguridad interior. Luego de declarado el estado de emergencia, Piñera habló rodeado de efectivos del Ejército y afirmó que estaban "en guerra contra un enemigo poderoso e implacable que no respeta a nada ni a nadie". Quinto encuadre: "protestas concebidas como guerra civil y poder militar como respuesta".

Cuando la percepción de una crisis se extiende lo suficiente, se produce una multiplicación de ceremonias tendientes a una resignificación compulsiva y agravante del proceso. Todo lo que sucede la consolida más. Drama al drama. Fuego al fuego. A falta de certidumbre desde las voces que actúan, más incertidumbre en el contexto. Y más incertidumbre es miedo, angustia y una oportunidad para la desinformación. Por eso las actuaciones, representadas en actos de habla o en puestas en escena que no se vean adecuadas a la susceptibilidad que surge en ambientes críticos, tienden al agravamiento de las crisis.

Son varios los componentes de las crisis que contribuyen a este fenómeno. La aleatoriedad surgida de constantes escenificaciones de finales abiertos genera procesos de respuestas ceremoniales de los distintos agentes intervinientes y sus

distintas percepciones sobre lo que está en juego en el momento. Finales abiertos refieren a jugadas que pecan de audaces. Aleatoriedad refiere a que, si bien en cualquier crisis las acciones y los intentos de clausurarlas son inciertos, las escenificaciones indebidas o exageradas son más imprevisibles que acciones cercanas a la sobriedad.

Estas respuestas fomentan nuevas ceremonias negatorias o resignificantes. Casi siempre se dan bajo el halo de acciones heroicas y disruptivas de un actor con responsabilidad sobre la marcha del gobierno. La heroicidad de la acción individual es un salto al vacío. El éxito o el fracaso de lo heroico nunca puede ser enteramente calculado por el sujeto que lo encarna. La dinámica azarosa y desordenada que desencadena un período de agudización de una crisis torna improbable un cálculo de tal naturaleza. No hace falta elucubrar tanto para afirmar que es altamente tentador parecer decisivo. Ser implacable o piloto de tormentas. Practicar el “yoismo” con apariciones de enorme carga de personalismo, asociada a una necesidad de transmitir sensaciones de decisionismo marcado o amplificado. Richard Nixon usaba el pronombre “yo” más de diez veces en cada discurso (10). Sin duda, dicha acción ocupará un espacio de relevancia en la escena pública y su potencial de resonancia será mayor. Además, como señala Manuel Castells, un gobierno siempre tiene su lugar garantizado en los medios, lo que no quiere decir que los medios siempre reproduzcan simplemente el punto de vista del gobierno. Más bien que el gobierno es la principal fuente de información en los asuntos más importantes y el organismo responsable de llevar a cabo la política propuesta (11). Pero sin duda, los riesgos serán mayores. La excesiva dramatización de lo político en un momento de conflictividad genera una competencia histriónica de suma cero, en el que el “éxito” de un sujeto es leído como el “fracaso” de quien ocupa la otra polaridad.

Hay personas, empresas o gobiernos poderosos. Pero si caen en crisis, es precisamente –aunque sea parcial y de modo relativo– una pérdida de poder. Quien gestiona así las crisis suele creer que todavía tiene el poder intacto, y eso, en crisis públicas, no hace otra cosa que generar pérdidas aceleradas de credibilidad. Quizás esta respuesta de escenificación de poderío ficticio (porque es precisamente lo que se ha perdido) sea un acto dramático de escenificación de lo que precisamente se carece. Cuando Aníbal Pérez Liñán estudia casos de crisis

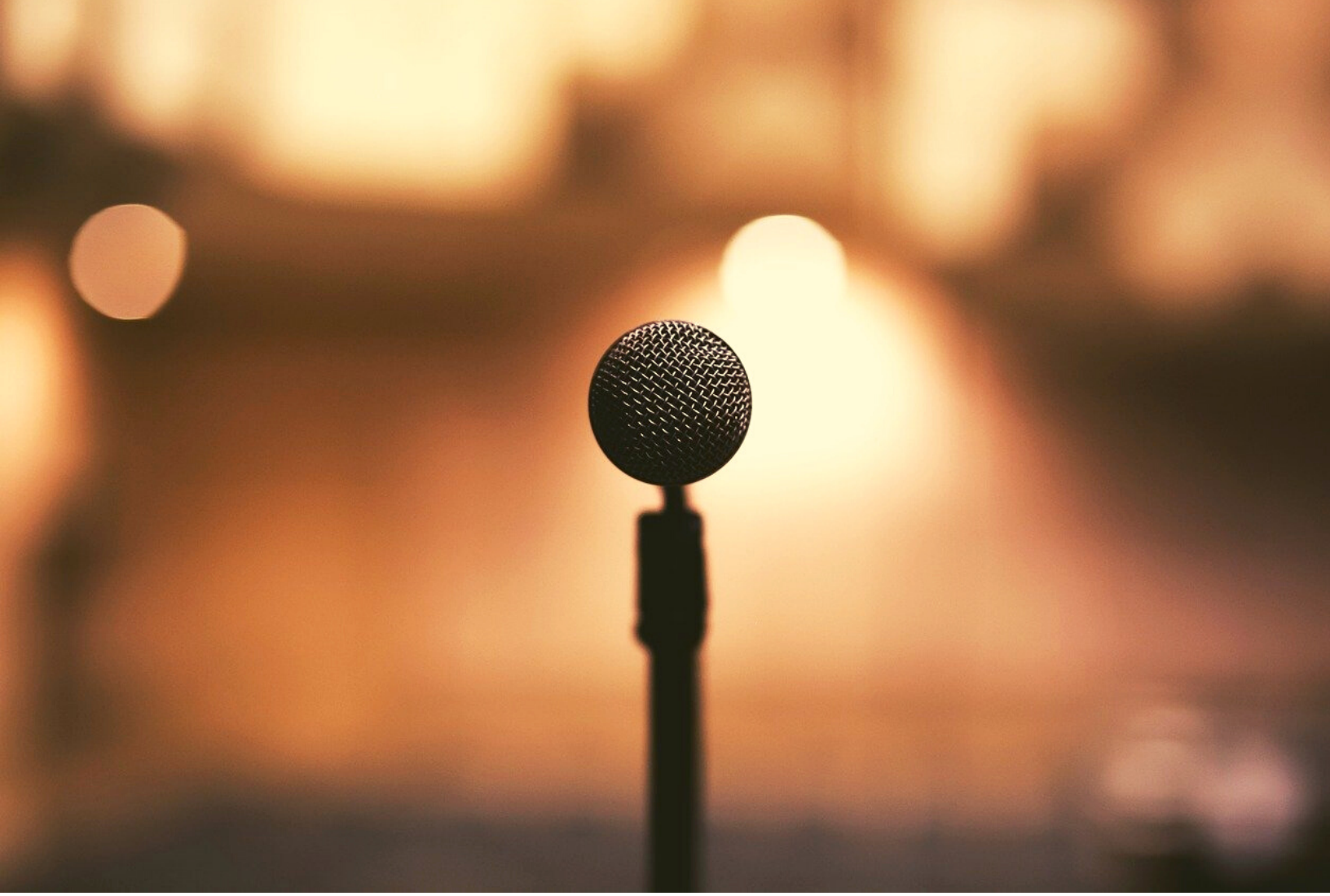
presidenciales comparadas en América Latina, dichas presidencias arrancaron con un 62% de aprobación de promedio y terminaron con un porcentaje del 23%, perdiendo a razón de un punto a punto y medio por mes. El propio autor denomina sobrevivir sin gobernar a estas situaciones (12). Pero incluso en varias presidencias durante 2018 y 2019, las caídas fueron mucho más abruptas y en algunos casos perdiendo más de 30 puntos en pocos meses, como sucedió en Perú, Colombia, Argentina, Paraguay, Brasil, Chile y Bolivia, sólo por citar algunos países.

Incluso esas pérdidas aceleradas, especialmente donde hubo revueltas y movilizaciones, fueron negadas con poses de poder militaristas intentando mostrar poder, fuerza, disuasión y capacidad de control, cuando efectivamente lo que no se tenía era eso. Conferencias de prensa, actos declamativos de firmeza. “Una cosa es que sea prudente y otra que tenga valentía, y me sobra para tomar decisiones respecto a este país”, afirmaba el presidente Lenín Moreno en Ecuador, el 3 de octubre de 2019 al declarar el estado de excepción en plenas revueltas ciudadanas que se sucedían en las principales ciudades de su país con el paro de los transportistas y manifestaciones que arrancaron luego del anuncio de una serie de medidas económicas, entre las que destaca la eliminación del subsidio a la gasolina extra y al diésel. A los tres días, el 6 de octubre, el propio presidente afirmaba durante un mensaje transmitido en cadena nacional: “Estoy decidido a dialogar con ustedes hermanos indígenas. Dialoguemos sobre cómo usar los recursos del país a favor de los más necesitados”.

Existe una verdadera obsesión por clausurar las crisis. Y en realidad es correcto, porque es el fin operativo último para el que se trabaja. Pero ello no implica acelerar lo que no se puede acelerar. Lograr un cierre operativo o político no necesariamente requiere de consensos ciudadanos, ni puede generar la tentación para un gobernante de mostrar sensaciones de victoria *a priori* por lo que no es bueno expresar triunfalismos, ni de tipo parcial en el proceso de la crisis, ni cuando la crisis se haya terminado particularmente bien. “Lo peor de esta crisis ya pasó”, afirmaba Piñera tras setenta días de conflicto, con la pretensión de que esa premisa voluntaria fuese realidad. Y no lo fue. Pura mala praxis.

Referencias:

(1) M. Krupenkin, D. Rothschild, S. Hill y E. Yom-Tov, 2019, "President Trump Stress Disorder: Partisanship, Ethnicity, and Expressive Reporting of Mental Distress After the 2016 Election", SMaPP Global Special Issue - Original Research, January-March: 1-14. El estudio se realizó sobre un millón de usuarios de Bing (el segundo buscador más importante en EEUU).
(2) Nie, Norman, Sidney Verba y John Petrocik, The Changing American Voter, Harvard University Press, Cambridge, 1979
(3) ¿Por qué crece la cantidad de argentinos que se sienten infelices? https://tn.com.ar/opinion/por-que-crece-la-cantidad-de-argentinos-que-se-sienten-infelices_967065
(4) Encuesta de 1.500 casos sobre población general mayor de 16 años en Argentina, en base a muestra por conglomerados nacionales por radio y fracciones del INDEC, con cuotas de sexo y edad, recolectada por IVR y plataforma web, del 23 al 25 de noviembre de 2019. Margen de error 2,53, nivel de confianza 95%.
(5) Campillo, A. B., "Desafección Política" en Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política, http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php?title=Desafecci%C3%B3n_pol%C3%ADtica. Consultado en diciembre de 2019.
(6) Montero, J. R., Gunther, R. y Torcal, M. (1998): "Actitudes hacia la democracia en España: Legitimidad, descontento y desafección", Studies in Comparative International Development, 32, n.º 3, 124-160.
(7) González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa, Barcelona, Bosch Casa Editorial.
(8) https://www.minutouno.com/notas/5060579-masivas-protestas-santiago-chile-el-aumento-del-subte. Consultada en diciembre de 2019
(9) https://www.eldesconcierto.cl/2019/10/19/las-incendiarias-frases-del-gabinete-de-pinera-que-detonaron-la-crisis-social/
(19) Hahn, Dan. (2003) Political Communication. Rhetoric, Government, and Citizens, State Collage, Pennsylvania, Strata Publishing, Inc., pág. 77.
(11) Castells, Manuel (2009). Comunicación y poder. Barcelona: Alianza, pág. 219. Asimismo, este comentario tiene mucha evidencia empírica actualizada sobre el peso asimétrico de las fuentes oficiales en los medios que generalmente manifiesta dos cosas: una, que las noticias tienen pocas fuentes y dos, que generalmente son oficiales.
(12) Pérez-Liñán, A. (2009) Juicio político al presidente y nueva inestabilidad en América Latina. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, pág. 149.



EL PORTAVOZ POLÍTICO Y LA CRISIS PERMANENTE

LUIS MARAÑÓN

Consultor político y de asuntos públicos
(@martin_luis)

En un artículo publicado en El País en 2010, David Trueba incorporó un fragmento de una conversación que tuvo lugar en 2006 entre Marcelo Bielsa y Pep Guardiola. Cuando Guardiola le dijo a Bielsa que quería ser entrenador, el genio sincero del argentino le lanzó la siguiente pregunta: “¿Tanto le gusta la sangre?”. La pregunta contenía un mensaje implícito que podríamos convertir en explícito: el deporte de grandes audiencias es un escenario de competición más allá del terreno de juego. Nadie sale siempre ileso de una competición. En algún momento, alguien sale herido. Con la política ocurre lo mismo, porque, como decía Karl Rove, se trata de un “deporte de contacto”.

La política es un territorio de competición

Todos los territorios competitivos se parecen al menos en una cosa: en ellos, antes o después ocurre algo –una herida– que perjudica los intereses, merma las posibilidades de éxito e impacta sobre la reputación de aquellos que lo pisan.

Algunos de los aspectos que caracterizaban la política en el pasado desaparecieron para ser sustituidos por otros nuevos. Sin embargo, uno de ellos no sólo no ha sido reemplazado, sino que ha ganado protagonismo hasta constituir una parte ineludible de la propia definición de política: la presencia de situaciones de crisis.

La crisis permanente

La política alberga situaciones de crisis que pueden estar en gestación o en latencia, pero que antes o después verán la luz y serán manifiestas. Así, política y crisis serían conceptos indisociables. Ambos caminan por una misma calle estrecha (en el cruce de intereses, estrategias y valores), cada vez más concurrida (hipermediatizada) y, siguiendo a Christian Salmon, con peatones (opinión pública y adversarios) cada vez más inmersos en *La era del enfrentamiento* (Península, 2019).

Nuestro tiempo es hiperpolítico

Al igual que las técnicas de *campaña permanente* no suponen hoy novedad alguna, adoptar también la idea de *crisis permanente* no debería ser algo excepcional. La norma básica es la siguiente: la crisis que mejor se gestiona es la que ha sido anticipada, con escenarios de evolución trazados, mensajes previamente elaborados y portavoces preparados para intervenir si es necesario.

La anticipación es la viga maestra de la comunicación de crisis, porque cuando la crisis aparece no hay tiempo para pensar. O al menos no para hacerlo bien. Por otra parte, aunque la primera pulsión siempre es comunicativa, es preciso entender que lo primero es apagar el fuego.

Si todo es crisis, nada es crisis

Aunque el trabajo de previsión esté realizado, encontramos un obstáculo inicial: la capacidad de diagnóstico. Las organizaciones políticas tienen el umbral del dolor bajo, porque el aumento de la polarización tiene entre sus consecuencias una

mayor percepción de gravedad sobre cada acontecimiento. Un error menor, en forma de respuesta equivocada o desliz, puede originar una combustión rápida. Lo que en el mundo corporativo sería una mera contingencia, en el ámbito político puede activar todas las alarmas como si se tratara de una explosión. Y es un error.

Por eso, es adecuado que los equipos políticos cuenten con personas al margen de la celeridad del día a día y de las densas burbujas formadas por las urgencias cotidianas. Es así, con foco estratégico y visión global, como se puede distinguir lo que es una crisis de lo que no lo es.

La crisis es un punto de inflexión

Así lo explica Jared Diamond en *Crisis* (Debate, 2019), cuando indica que este punto de inflexión que denominamos crisis se caracteriza por marcar una diferencia clara entre la situación anterior y la posterior.

En el caso de una organización política, ha de ser considerado como crisis un hecho que impacte con fuerza sobre su reputación y que modifique de manera nítida su realidad. Desde el punto de vista de la estrategia y la comunicación política, esta modificación de la realidad implicaría, al menos, uno de los siguientes factores: 1) Una merma en su capacidad para competir con los adversarios directos por pérdida de relato. 2) La fuga significativa e inmediata de apoyos entre sus votantes duros, sus bases y sus aliados. 3) La dificultad para controlar y difundir su propio mensaje. 4) La imposibilidad sobrevenida de mantener su estrategia.

Si se da alguna de esas circunstancias, actuar no es opcional. El silencio no hace más que agrandar la crisis y es el mayor acelerador de la hemorragia. Es el momento del portavoz.

Comunicación persuasiva o comunicación de crisis

En este punto, las preguntas habituales son dos: ¿Cuándo salir? y ¿Cómo hacerlo?. La respuesta a la primera cuestión es simple: cuanto antes. La respuesta a la segunda pregunta es algo más compleja y tiene que ver con la diferencia entre comunicación persuasiva y comunicación de crisis. La comunicación política vive inevitablemente sobreexcitada por objetivos

persuasivos y pugna mediática. La pelea por el *frame*, la búsqueda del corte ganador en medios y la producción continua de mensajes memorables, son acciones óptimas para el ataque y la persecución de objetivos de crecimiento electoral. Sin embargo, no son los mecanismos adecuados para afrontar una crisis.

Si el portavoz político envuelto en una crisis opera con criterios persuasivos, estará aplicando un tratamiento contraproducente. La comunicación persuasiva sólo es óptima si nace anclada en la verdad, pero es seguro que no sobrevive sin verosimilitud. Por su parte, la comunicación de crisis sólo existe si se limita a la verdad.

Las palabras no esconden los hechos, menos aún cuando la crisis se ha desencadenado en los medios de comunicación. Así, el portavoz político que ejerce ante una crisis ha de tener en cuenta dos claves. En primer lugar, que los medios desarrollarán la crisis por capítulos, porque conocen todos los hechos o porque los conocerán. No cabe negar lo que se sabe que es real, porque lejos de contener la crisis, la agravará. En segundo lugar, que si sus palabras están elegidas en términos persuasivos, serán desmontadas por datos objetivos. La amplificación y los adversarios harán el resto.

Como indicaban Dezenhall y Weber, autores de *Damage Control* (Portfolio, 2007), el rol de los portavoces de crisis tiene más que ver con decir verdades feas que con presentar mentiras hermosas. Sólo asumiendo el rol adecuado se puede realizar una intervención adecuada.

Conformarse con salir de la crisis

En definitiva, se trata de entender que, en situación de crisis, ni la tarea del portavoz es brillar, ni el objetivo es ganar nada. La tarea consiste en gestionar comunicativamente una situación que altera con gravedad las circunstancias de la organización política. Y el objetivo es, sencillamente, intentar dejar la crisis atrás.

¡OH! TENEMOS UN PROBLEMA. ¡UY! HAY UNA CRISIS. ¡EY! AQUÍ HAY UN LÍDER

BEGOÑA GOZALBES

Asesora y estratega política. Especializada en política municipal y dirección en campañas electorales. Directora de IntegridadPolitica.com (@bego_zalbes)

En un momento donde todo cambia a una velocidad de vértigo es inevitable vivir instantes de incertidumbre, que crean situaciones de crisis, en cualquier contexto político. Por ello, un liderazgo efectivo es imprescindible para asumir medidas inmediatas y efectivas, que eviten daños y ayuden a la organización política a moderar el deterioro, aprendiendo de dicha crisis.

Quien ha vivido una de cerca, ha percibido una explosión de emociones incontroladas, como son el estrés, la confusión, el descontrol, la rabia o la culpa. Quien ha estado presente en su momento álgido, sabe que el desconcierto florece a su máxima expresión y se une de

forma incontrolada a comportamientos asociados a patrones del pasado, que traen al presente disputas, generando resistencia al cambio; siendo en este preciso instante, cuando el liderazgo de un político toma su máxima expresión.

Los grandes líderes son admirados, no solo por su capacidad de ilusionar con proyectos que hagan avanzar a la sociedad y hacer que los demás actúen de acuerdo con esa visión, sino que, ante momentos de crisis, saben cómo influir decisivamente, aportando el equilibrio necesario, en una situación de incertidumbre. Son la pieza fundamental para brindar seguridad, transparencia y motivación ante reacciones adversas, así como para mantener un buen nivel de compromiso con todos los miembros del equipo.

En una crisis, cuando la estrategia de liderazgo es clara y los valores en los que se asienta la ideología que se defiende también, el líder político asume el desafío de la situación, toma partido y la transforma con determinación de forma natural, según sus creencias, competencias y habilidades.

Existen líderes que ante una crisis toman una actitud pasiva y/o reactiva asentada en una excesiva prudencia como consecuencia del miedo, incluso, ellos mismos, fomentan la resistencia al cambio y "*padecen*" la propia crisis como suya. Llegado un momento, la gestión se paraliza y las decisiones se detienen a la espera de que exista un/a "*líder sombra*", "un *asesor/a*", "un *personal de confianza*" que tome las riendas de la situación.

Sin embargo, en contraposición, existen aquellos que toman una actitud activa, con un proceso de análisis, observación y aceptación de la coyuntura, que buscan información y datos que les permitan entender qué sucede y sobretodo qué los ha llevado a esa situación. Son los líderes que ofrecen una salida al caos mediante acciones firmes y decisiones distintas.

Estos líderes son arquitectos sociales, es decir, asumen la responsabilidad de transmitir lo que está pasando a nivel local, nacional e internacional, y si procede, a lo largo de la propia historia de la crisis, aportan la base para que florezcan alternativas y nuevas oportunidades dentro del conflicto.

Por lo tanto, cabe preguntarse ¿están emocionalmente preparados nuestros

líderes políticos para afrontar una crisis? ¿Es una cuestión de competencia o de habilidad?

Para emerger triunfante de cualquier escenario de crisis son necesarias algunas competencias interpersonales claves dentro del liderazgo político.

La adaptabilidad para afrontar la situación. No ofrece ninguna resistencia al cambio pues asume que este es inevitable, reconociendo la situación a la que se enfrenta y se adapta a ella. Para ello, asienta el proceso de gestión de la crisis partiendo de saber quién es como político y quién es como persona, poniendo a favor sus mejores competencias dentro de un escenario de incertidumbre. Sabe que la información, la interpretación y diagnóstico de la crisis, así como la posterior toma de decisiones son sus claves para avanzar y asume que puede estar rodeado de personas que con su comportamiento frenen este proceso de cambio y transformación que requiere toda crisis.

La empatía para construir compromiso, motivación y colaboración del gabinete de crisis y como consecuencia del partido y la sociedad, si ésta incumbe externamente. Es inevitable que florezca la confusión, el miedo, el estrés e incluso la rabia entre las personas que manejan la crisis. La mejor manera de mostrar empatía es establecer los canales de comunicación abiertos que ayuden a fomentar la honestidad y el diálogo entre los actores principales.

La comunicación para definir el campo de acción, estableciendo la hoja de ruta que sea clara, concisa, honesta y congruente, mitiga el desconcierto y la desmotivación de las personas implicadas. Una persona dubitativa, que no toma las riendas de la situación y no sabe transmitir el para qué del contexto, deja de ser un líder en la mente de sus colaboradores.

La persuasión para influenciar en los demás. Requiere un alto grado de inteligencia emocional, paciencia y diplomacia, pues persuadir es inducir a otros a hacer o creer en algo, apelando a su razón o entendimiento. Cuando el líder político ha escuchado a sus diferentes audiencias, ha sido capaz de hacer una lectura del escenario de crisis, ha identificado el potencial del partido o del equipo de gobierno o de la organización, ha ideado un plan de acción y ha sido congruente entre lo que dice y lo que hace, su mensaje pasa a un plano de

confianza donde el equipo logra identificarse y se compromete con el líder político hacia la acción.

¿Cómo se prepara mentalmente un líder político para una crisis? Con un entrenamiento constante y un aprendizaje continuo con un profesional con una buena base teórica y práctica en desarrollo personal que le acompañe a eliminar obstáculos y conseguir resultados en base a un autoconocimiento personal, donde identifique claramente sus habilidades y competencias para llegado un momento de crisis, sepa donde poner el foco dejando los problemas personales a un lado, pidiendo ayuda, colaboración y manteniendo una actitud positiva que se asienta en su propia confianza y no actuando por impulso.

Como consecuencia, el líder político consigue comunicar y escuchar de forma efectiva, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo del gabinete de crisis, dando valor a la opinión y sugerencia de cada persona implicada en la crisis, manteniendo la calma y el autocontrol.

La programación neurolingüística (PNL), es decir, el estudio de las conductas de éxito, eneagrama el estudio del carácter, análisis transaccional, mindfulness, herramientas de diagnóstico como MBTI; Firo B o feedback 360º son algunas de las muchas herramientas dentro de la asesoría política que implementa un consultor para el desarrollo del líder político.

PALABRAS EN LA TORMENTA: LOS DISCURSOS EN UNA CRISIS

J. PEDRO MARFIL

Politólogo y periodista. Profesor de la Universidad Camilo José Cela. (@JPedroMarfil)

A menudo se habla de crisis como si de una tormenta se tratase. No es riesgo, sino incertidumbre. ¿Se calmarán las aguas? ¿Volveremos a casa? El ser humano aborrece las situaciones en las que siente que no tiene el control de la situación. Que vaga a la deriva. Tratamos de encontrar patrones que guíen nuestra existencia: rutinas, disciplina, normas… En la tormenta del día a día ansiamos tener, al menos, un faro que nos ayude a ubicarnos, a saber cuán lejos estamos de la costa y a comprender hacia dónde podemos dirigirnos sin peligro.

La primera encrucijada es evaluar la situación en un contexto de incertidumbre. Conocer

nuestra situación exacta. En ocasiones, la inexperiencia, el desconocimiento y el exceso de celo pueden llevar a precipitar la declaración de una crisis que sólo existe en nuestra imaginación y que no es percibida por ningún *stakeholder* estratégico. El problema no es si hay crisis o no; es saber si se percibe como crisis y si se demandan respuestas a tal. La sobreactuación, tanto por exceso como por defecto, puede ocasionar que sea la propia institución la que genere una percepción adversa.

Una vez sopesado el contexto, calculada la distancia hasta la costa y evaluado el estado de la mar, hay que valorar la idoneidad de la intervención pública. Un discurso no siempre es buena idea, puede dotar a la crisis de mayor entidad de la que realmente posee. Quién comparece también es una pregunta clave. Los rangos deben ser adecuados a la gravedad de la situación. Pero, ¿cómo tomar estas decisiones? Dos palabras son clave: análisis y estrategia. Al fin, la complejidad de las situaciones de crisis obliga a extremar el cuidado en la toma de decisiones y éstas deben estar basadas en las cartas de navegación, en el trabajo de análisis y en la estrategia a la que se debe fidelidad.

Estrategia y credibilidad

Al igual que la tripulación debe conocer a su capitán, en la elaboración de un discurso de crisis se debe conocer la estrategia. Para ello, es fundamental tener muy interiorizado el contexto, ser consciente de las características de la institución, del portavoz y, sobre todo, de su credibilidad. Valemos lo que vale nuestra palabra. Por eso es tan importante trabajar en el crédito que nuestros equipos y socios nos otorgan. No se navega en solitario, se hace en equipo. La tripulación es fundamental para dirigir a la nave y para ello, la confianza en el capitán es imprescindible. La gestión en la adversidad y su comunicación debe ser firme, participativa y razonable. Es en estas lides en las que se apuntalan o ceden las bases de los liderazgos.

La estrategia debe funcionar como suerte de estrella polar marcando siempre el Norte que guía las naves a buen puerto, lejos de la costa, donde la luz de los faros ya no llega. Paradójicamente, sólo en las noches limpias se ven claras las estrellas y es en la tempestad donde más claro se debe mantener el rumbo. Por eso el trabajo previo es fundamental. Se da por descontado que esto únicamente puede hacerse si no se miente. Mentir equivale a hundirse. Puede que hoy no, pero

la existencia de una vía de agua hace que sea probable más tarde o más temprano. Al final, el agua acaba abriéndose paso. El mejor aislamiento: la verdad. Puede resultar costoso, pero en el largo plazo resulta ser la herramienta más fiable.

Odiseo imploró a los dioses, consultó los oráculos y habló con su tripulación. Era consciente de la diversidad de públicos a los que se dirigía y de la necesidad de todos ellos para volver a Ítaca. Identificó a sus *stakeholders* y se dirigió a ellos sin cejar en su objetivo: regresar. De igual modo, cada discurso debe contar con una identificación clara del público al que se dirige ya sean uno o varios. Pero debe conocerlo y tratar de contar con los elementos necesarios para empatizar con ellos y resultar convincente.

Los cambios, malos consejeros

Si estamos en mitad de una tormenta, virar el rumbo es arriesgado. Las naves sufren, las maderas crujen y se retuercen. Mantener el derrotero es clave en una situación en la que la imagen de la institución pueda estar en riesgo. La percepción de coherencia entre lo hecho y lo dicho es el palo mayor del que pende la vela que impulsará a las naves a puerto o, al menos, podrá llevarlo a aguas más tranquilas. Virar y virar, como corregir y modificar lo dicho, es una pérdida de tiempo, un retroceso en el rumbo que obliga a explicar y justificar. El discurso debe mantenerse estable. La volatilidad puede resultar fatal o lo que es lo mismo, poco creíble.

La elaboración de un discurso siempre debe prestar atención a numerosos aspectos, pero en un momento en el que la reputación de las instituciones se puede ver en peligro, la concentración del interés mediático puede maximizar cualquier desliz. Extremar el celo puede ser vital. Siguiendo el rumbo marcado por la estrategia, las palabras funcionarán como los golpes de viento que dirigen el rumbo, las olas que impulsarán a las naos hasta tierra firme, a puerto seguro. El objetivo de las intervenciones, el público marcado y la estrategia a seguir deberán encontrar su reflejo en cada impulso, cada palabra, cada estímulo para que la ruta se mantenga. Las palabras son el potente combustible que empuja a organizaciones. Basta recordar las palabras de Mario Draghi en julio de 2012, en uno de los momentos más inquietantes de la tormenta económica que amenazaba con hundir a la mismísima Europa. Draghi aseguró de forma seria,

sencilla y clara: “We’re ready to do whatever it takes to preserve the Euro, and believe me, it will be enough”. Aquellas palabras fueron capaces de calmar la tempestad, tranquilizar a la tripulación y, finalmente, llegar a puerto.

En momentos de incertidumbre, la tripulación busca seguridad, confianza y determinación. Palabras que fundamenten y que inspiren esos valores siempre ayudarán a sumar. Los circunloquios, ambigüedades y respuestas vacías son tan estériles como bogar en círculos: esfuerzo desperdiciado. Las palabras son sólo para cuando merezcan la pena. Así se las pone en valor y se las dota de relevancia. Así y sólo así, nos llevarán hasta aguas más tranquilas.

LA ESCENA EN UNA CRISIS

PATRYCIA CENTENO

Periodista y asesora de estética política.
Autora de www.politicaymoda.com.
(@politicaymoda)

Históricamente, la estética siempre, sin interrupción ni excepción, se ha utilizado como una de las mayores armas psicológicas en el manejo y resolución de crisis, sean humanitarias, climáticas, económicas o bélicas. También en las personales. Cuando Cristina Cifuentes dimitió de la presidencia de la Comunidad de Madrid tras el escándalo del máster lo hizo conscientemente vestida enteramente de blanco. Un color que, en general, transmite pureza e inocencia.

La primera derrota militar de Adolf Hitler durante la II Guerra Mundial fue la victoria escénica de Winston Churchill (y no sólo por su sonrisa, puro, sombrero, bastón y gesto “V”).

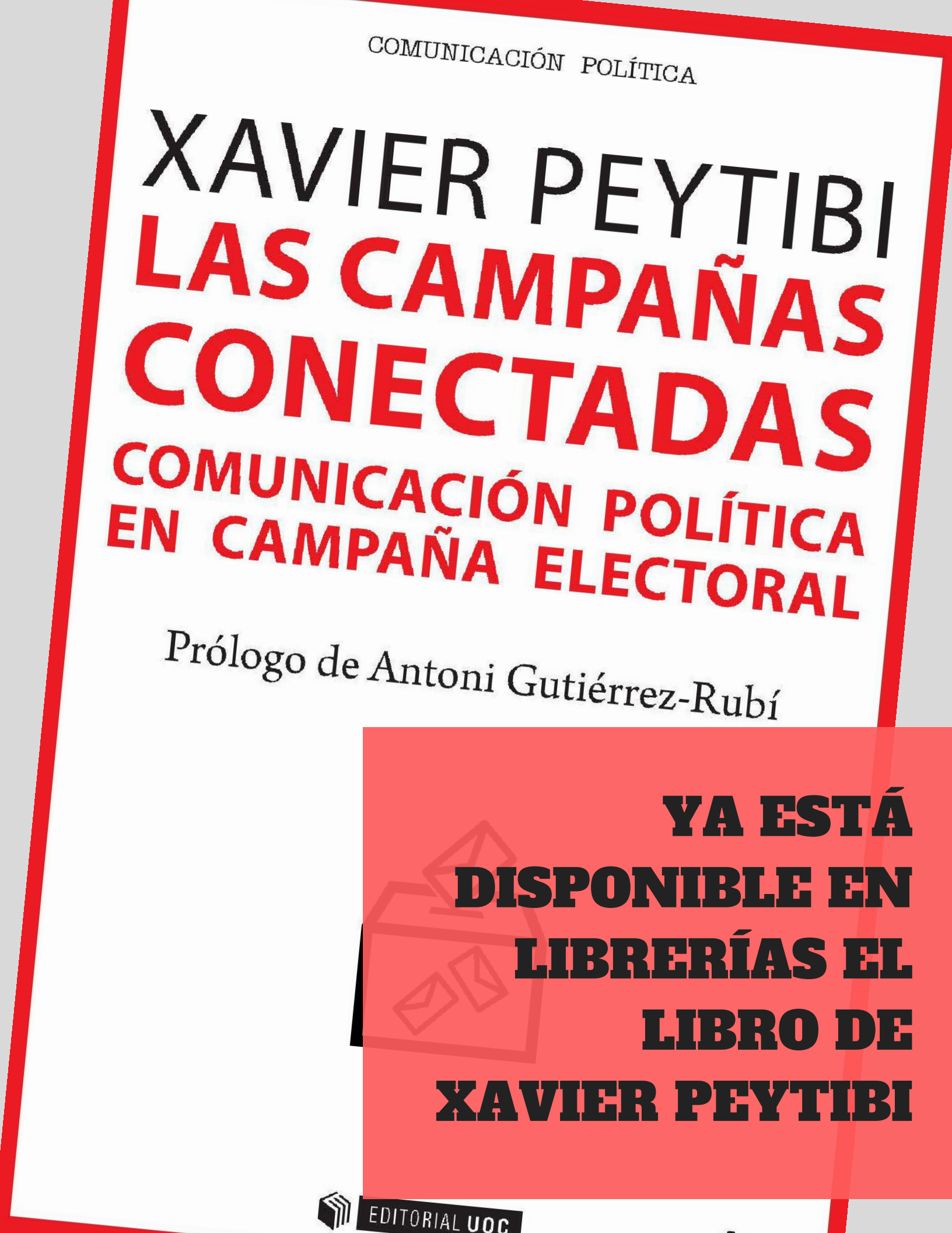
Con su táctica de la guerra relámpago, el führer pretendía que el caos provocado desanimara a los ingleses y a su líder, pero se produjo justamente el efecto contrario: a pesar de la tormenta de fuego que caía sobre las principales ciudades británicas, de las escenas apocalípticas que vivían sus habitantes y de las decenas de miles de muertos, los ingleses resistieron y tras cada ataque salieron a la calle como si "nada" hubiera pasado. Esa actitud –condensada bajo el lema "London can take it"– la recordó la modelo Cara Delevingne en Instagram después del doble atentado de Londres de 2017 a través de una fotografía en la que se veía a un hombre inglés cargado con botellas de leche yendo a su trabajo como de costumbre y caminando por encima de la ruinas del bombardeo nazi: "Querido ISIS (...) déjame mostrarte algo. Si Hitler no pudo detener a los ingleses de conseguir leche para que la tomaran con sus cereales, ¡a vosotros se os ha jodido toda esperanza! P.D. Nosotros también acabaremos con vosotros".

Aberfan era una localidad galesa llena de vida hasta que murió sepultada en toneladas de carbón. En apenas unos segundos, 144 personas fueron engullidas por más de dos millones de toneladas de lodo negro, una avalancha de desechos procedentes de una mina que, removida por las incesantes lluvias, sepultó la escuela, quince casas de la humilde villa galesa y a 116 niños que estaban a punto de irse de vacaciones. Un desastre que dejó al pueblo minero huérfano de su niñez y fijó aquel 21 de octubre de 1966 como uno de los días más tristes de la historia británica. Sin duda, uno de los grandes episodios de crisis que ha vivido Isabel II como monarca y que la exitosa serie de Netflix que recorre los entresijos de Buckingham, *The Crown*, quiso recuperar en su tercera temporada. Y aunque se dice que fue una de las pocas ocasiones en que la reina lloró en público, la frialdad del liderazgo de crisis que se empleaba hasta hace poco queda reflejado en el diálogo en la ficción que mantienen la reina y su primer ministro cuando éste le aconseja que visite el lugar. "Una de las cosas más desafortunadas de ser monarca es que paralizas cualquier situación. Lo último que necesitan los servicios de emergencia trabajando contra reloj es ver aparecer a la reina", se excusa Isabel II. Harold Wilson trata de convencerla: "No estoy tan seguro. Han muerto niños. La comunidad está destrozada". Pero la soberana se resiste y le reta a qué le indique lo que desea que haga. "Consolar a la gente", responde Wilson. "¿Montar un circo? La Corona no hace eso", protesta Isabel. "No he dicho montar un circo, he dicho consolar a la gente", aclara el primer ministro.

Alejándonos cada vez más de este antiguo liderazgo patriarcal y adentrándonos en este actual proceso de feminización de la imagen de poder donde las emociones no están penadas como antaño y la ternura no se reconoce ya como una debilidad sino como una muestra de seguridad; la respuesta de la primera ministra neozelandesa tras el atentado neonazi dio cuenta de un nuevo patrón en la comunicación política y la escenografía de crisis. Jacinta Ardern, con su cabeza cubierta por un velo, se personó rápidamente en la mezquita que había sido atacada para abrazar a los familiares de las víctimas. Lo hizo con cada uno, sin prisa y con los ojos cerrados. Demostrando con cada gesto que el sentir era sincero. Y además de pedirle a Donald Trump que su ayuda la destinara a declarar "simpatía y amor por todas las comunidades musulmanas"; vestida de luto, también demandó a la ciudadanía y la prensa que dejaran de hablar del monstruo que había perpetrado aquella atrocidad y recordaran en cambio el nombre de las personas fallecidas y las honraran.

Desde el 11S, los terroristas apuestan y trabajan por lograr una escenografía de violencia pavorosa que secuestre nuestra mente y haga que nos sintamos como si retrocediéramos a la barbarie y caos de la edad media. En consecuencia, los representantes de los estados atacados solían sentirse obligados a reaccionar frente a tal escenificación macabra orquestando exhibiciones de fuerza formidables como la persecución de poblaciones enteras o la invasión de países extranjeros. A cualquier hora del día, preferentemente de noche, salía el alfa de turno a anunciar que estábamos en guerra (aunque la batalla se librara a kilómetros de casa).

Con el retrógrado de Donald Trump conduciendo el mundo experimentamos hace poco un *déjà vu* del político testosterónico en plena crisis diplomática: rodeado de mandos militares (fuerza física) y hombres blancos (fuerza moral para la representación universal de occidente) salió a intentar rebajar la tensión con Irán después de haber prendido un depósito de gasolina asesinando al general Qasem Soleimani. Mismos actores en la fotografía que la Casa Blanca ofreció de Trump y sus colaboradores visionando la captura y muerte de Abu Bakr al Baghdadi. En su comparecencia para anunciar la muerte del líder del ISIS, el presidente señaló que "murió como un perro, llorando y jadeando". Un gesto y unas palabras muy diferentes a las que tuvo en su momento Barack Obama cuando se trató de Bin Laden. Rostro serio y sin entrar en detalles. Las crisis, ni en su inicio ni en su final, no son un juego.



YA ESTÁ DISPONIBLE EN LIBRERÍAS EL LIBRO DE XAVIER PEYTIBI

¡ES LA EMOCIÓN, ESTÚPIDO! ENTENDER LA REACCIÓN EMOCIONAL ANTE UNA CRISIS

CAROLINA ESLAVA

Consultora con 25 años de experiencia en gestión de crisis (@carolinaeslava)

Las emociones son reacciones conductuales, fisiológicas y subjetivas activadas por un estímulo externo o interno. En una crisis, ante la sorpresa, la primera emoción es el miedo o el enojo, lo que produce una explosión de actividad neuronal y biológica (hormonas, neurotransmisores) y complica los procesos cognitivos.

En estas condiciones, un(a) líder político(a) debe tomar decisiones que afectan la seguridad y la vida de miles o millones de personas. Por otra parte, las personas afectadas por un accidente, un atentado, una epidemia experimentan emociones intensas y distintas en cada crisis.

Pero hasta hace poco, hablar de emociones era un tabú. Ante un desastre, un líder político piensa en *resolver el problema rápido y con el menor costo posible de su reputación*. Eso deja fuera la variable emocional. En la serie *The Crown* hay un ejemplo increíblemente cínico: ante una escuela sepultada por una avalancha de carbón, el equipo de Gobierno piensa en a quién culpar, a fin de reducir el impacto sobre su gestión.

Pero en esta "democracia sentimental" del siglo XXI, hay evidencia de que para una adecuada resolución de crisis, las emociones deben entenderse y atenderse. La Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Timothy Coombs demuestra que tanto los públicos afectados como los no afectados atribuyen la culpa del incidente a partir de una visión emotiva. Paradójicamente, en una crisis con víctimas pueden darle una mínima atribución de culpabilidad a un dirigente, mientras que en una crisis previsible les atribuyen la mayor responsabilidad.

Más recientemente, tres investigadores, Jin, Pang y Cameron, crearon una innovadora herramienta que segmenta por público y correlaciona las emociones a partir de criterios objetivos: el modelo ICM (Mapeo Integrado de Crisis). Entendiendo la emoción dominante, la estrategia de respuesta puede abordar sus necesidades específicas y apoyar la gestión psicológica de las crisis. No puede ni debe tratarse de la misma manera a un público cuya emoción dominante sea la ira que a uno que siente desolación o miedo.

En esta nueva década, ya no basta con la publicación de una nota de prensa, un par de tuits o un video ofreciendo disculpas o lamentando la situación. La política, la comunicación y la gestión de crisis se enfrentan a una complejidad creciente. Sin embargo, las herramientas adecuadas, la empatía y la sensibilidad pueden conectar aún con una sociedad que no confía en sus políticos, pero en los que busca el liderazgo ante situaciones extremas.

Las crisis son, ante todo, imágenes y emociones.

LOS MEDIOS ANTE UNA CRISIS

MARTA CASADO

Periodista y politóloga. Redactora de economia en la Agencia ACN (@martacasadop)

La crisis económica y financiera en 2008, la crisis del ébola en 2014 o la emergencia climática en 2020. “Una crisis es un cambio repentino o paulatino que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente” (Luecke, 2005). Ante esta situación, la comunicación deviene un elemento fundamental, utilizado tanto para mitigar los efectos de dicha crisis como para profundizar todavía más en ella.

Para saber utilizar la comunicación en la gestión de una crisis institucional, López (2005) establece cuatro principios. El primero se refiere a la necesidad de tomar la iniciativa con el objetivo de demostrar determinación y

conocimiento de la situación. En estos casos, es común la convocatoria de ruedas de prensa por parte de las autoridades para informar de la situación a los medios de comunicación. El mensaje debe ser creíble, dando a conocer las actuaciones positivas realizadas por la organización. En este sentido, es también necesario asumir la responsabilidad. La cuarta y última regla se refiere a la necesidad de "comunicar con amplitud" y especificar qué ha sucedido, cómo se debería reaccionar y qué acciones se van a tomar al respecto.

A estos principios, Luecke (2005) suma tres medidas más. La gestión de la crisis en el ámbito comunicativo debe ir acompañada de la unidad de acción y debe estar representada por una sola voz. En este caso, es además imprescindible evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias de la crisis. Como última medida, se recomienda evitar el silencio para impedir la aparición de portavoces no oficiales que contradigan la estrategia comunicativa de la organización.

En una crisis los medios de comunicación ejercen de intermediarios entre la organización y la ciudadanía. Por este motivo, su papel "puede ser determinante en la gestión y en el desarrollo de la crisis" (Villafañe, 1999). Definidos como el cuarto poder, los medios de comunicación han sido sujeto de numerosas críticas por su gestión ante este tipo de situaciones.

La mayor crisis experimentada en España en los últimos años ha sido la económica y financiera de 2008. Los profesores de la Universidad de Navarra, Ángel Arrese y Alfonso Vara-Miguel (2014), analizaron el papel de los medios de comunicación durante este periodo en su artículo "Alarma y alarmismo: medios de comunicación y crisis económica". Los autores concluyen que la visión de los profesionales sobre el comportamiento de los medios de comunicación es "más bien positiva", si bien consideran que se pudo "hacer más y mejor". Para el mundo académico, los medios de comunicación fueron incapaces de desempeñar su función de servicio a la sociedad, debido a los intereses empresariales a los cuales están sometidos. En concreto, cuestionan su función antes del estallido de la crisis, ya que consideran que deberían haber alertado de los riesgos del sistema económico de la época. Además, debaten sobre su comportamiento durante la crisis, entendiendo que generaron "una alarma excesiva" en lugar de presentar un análisis sosegado de la actualidad. Para explicar este comportamiento, los

teóricos hacen referencia al “sistema de medios, condicionado por los intereses económicos de propietarios y anunciantes”. De hecho, califican a los medios de comunicación como “*cheerleaders del boom*”, presentándolos no sólo como incapaces de advertir de los riesgos del momento, sino como alentadores de estos. La investigación empírica, por su parte, no se decanta por una opción clara.

La crítica de los profesores Xosé Ramón Rodríguez-Polo y Manuel Martín-Algarra (2012) va un paso más allá y atribuye el comportamiento de los medios de comunicación a la preponderancia del sistema liberal. “Las ideas liberales se han aplicado a los medios de comunicación más como una tendencia que como una realidad absoluta. La libertad de comunicación a través de los medios está estrechamente vinculada a la libertad de empresa mercantil, ya que en el sistema liberal la empresa es el soporte más adecuado para la organización de la comunicación colectiva”, aseguran en su artículo “Los principios del sistema liberal de medios ante la crisis de comunicación pública”. Como conclusión, los autores destacan la necesidad de que la comunicación asuma “con urgencia” la recuperación de su “función constructora de la vida social”, con el interés público y bien común en el centro del discurso.

Analizados los parámetros para llevar a cabo una buena comunicación en situaciones de crisis y repasadas las críticas a los medios de comunicación, la pregunta es ¿cuál debe ser su papel? ¿Están capacitados para predecir situaciones de crisis? ¿Es viable el ejercicio de los medios de comunicación como cuarto poder en el contexto económico actual?

Más allá de la visión del periodismo como “impulsor de la democracia” (Neveu, 2002), los medios de comunicación están obligados a informar desde la veracidad, contrastando y verificando los datos. En una situación de crisis “el derecho a la verdad se hace más exigente porque las instituciones están rodeadas de desconfianza y, por tanto, sin credibilidad suficiente para avalar una sentencia que satisfaga la demanda pública de verdad y transparencia”, señala el periodista Javier Darío Restrepo en su ponencia “Los medios ante la crisis”. Este deber de los medios de comunicación enlaza con la importancia de no caer en sensacionalismos ni simplificaciones de la realidad. “Se descarta en estos momentos el simple rumor, la noticia no verificada, la prisa irreflexiva, el recurso a la especulación o a la fantasía o al espectáculo que reporta ganancias a las

gerencias y déficits a la credibilidad", añade. En situaciones de crisis, donde es habitual la confusión, los medios de comunicación no deben alentar los rumores o las suposiciones. Para ir un paso más allá es, a mi juicio, imprescindible ofrecer un análisis de la realidad y dotar a los ciudadanos de herramientas para sobrellevar las situaciones de crisis. Un buen ejemplo de ello sería la publicación del protocolo de actuación ante el caso de una catástrofe natural.

El periodista Javier Darío Restrepo concluía su conferencia, celebrada en 1995 en la Universidad Javeriana de Santafé de Bogotá, con estas palabras. "Hoy por hoy, para los colombianos, la verdad se ha vuelto un artículo de primera necesidad como el pan, la leche o el agua". Veinticinco años después, en la era de las redes sociales y las fake news el mensaje continúa vigente. Ahora, los medios de comunicación tienen la responsabilidad de ofrecer a los ciudadanos su herramienta más poderosa en democracia: la información.

Conoce nuestra editorial y la colección 'Sacar del cajón', para publicar tus artículos o TFMs perdidos por los cajones.

EDICIONES B&P INTERNACIONAL OCTUBRE 18, 2019

LA GEOPOLÍTICA EN LA CONQUISTA DE LA LUNA

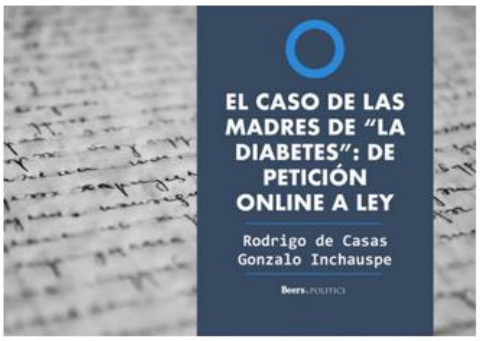
SONIA LLORET El hombre vuelve a la Luna y esta vez lo hace para vivir allí en aldeas...

CAMPAÑA ONLINE EDICIONES B&P

OCTUBRE 12, 2019

CAMPAÑA DE CONTRASTE DIGITAL: LA NUEVA ARENA DE BATALLA ELECTORAL

ANDRÉS ELÍAS En una campaña política digital, las acciones de contraste te permiten defenderte mediante la contención, o...



CAMPAÑA ONLINE EDICIONES B&P

OCTUBRE 12, 2019

EL CASO DE 'LAS MADRES DE LA DIABETES'.

CAMPAÑA ONLINE EDICIONES B&P

OCTUBRE 12, 2019

CÓMO SE COMUNICAN LAS CRISIS ONLINE: ATENTADOS

XAVIER PEYTIBI
CARLOS GUADIÁN

Politólogos y consultores de comunicación política en Ideograma (@xpeytibi y @carlosguadian)

El 17 de agosto de 2017, poco después de las 17 horas, una furgoneta recorría 530 metros en la zona central de la Rambla de Barcelona, una de las calles más concurridas de la ciudad. 16 muertos y 130 heridos serían el balance final de ese atentado terrorista. A las 17.26 horas, un tuit de los Mossos d'Esquadra (la policía catalana) indicaba que la gente no se acercara a la zona. A las 17.33 horas se publicaba el primer tuit de la alcaldesa, Ada Colau, haciendo un retuit comentado en el que decía: "Siguiendo de cerca los acontecimientos ocurridos en la Rambla. Equipos de emergencia activados y trabajando". Ese era el primero de 92 tuits que lanzaría sobre el atentado durante los siguientes doce días. El mismo día del atentado

lanzó 8 tuits más (la mayoría tuits propios, no retuits), con un increíble efecto viral, que hizo que Ada Colau se convirtiera en una de las referencias comunicativas de ese día (algo a lo que deben aspirar los alcaldes y alcaldesas en estas situaciones, poniéndose al servicio de su ciudadanía). Obtuvo 54.000 retuits en esas primeras siete horas y un total de 98.000 cuando terminó la crisis, con 201.000 me gusta.

El primer tuit que lanzó Colau era informativo, como la mayoría de tuits en estas situaciones, pero lanzaría tuits de otras muchas tipologías (agradecimientos, condolencias, acciones desde la alcaldía…). Son estas tipologías y estos comportamientos en redes los que nos ha parecido interesante analizar, a fin de establecer unas fases que puedan servir de ayuda en futuras crisis comunicativas de emergencias.

Para hacerlo, hemos analizado **40 crisis** parecidas en diferentes ciudades del mundo. De hecho, 2017 y 2018 fueron, por desgracia, años intensos en lo que se refiere a crisis por emergencias en ciudades. París, Estambul, Londres, México DF, Puebla, San Petersburgo, Marsella, Barcelona, Mogadiscio, Manchester, Melbourne, Carcassonne, Jerusalén, Las Vegas, Parkland, Austin, Münster… Hablamos sobre todo de atentados, en todo el mundo, de inundaciones, de incendios, de terremotos. ¿Cómo han comunicado esas crisis en Twitter los alcaldes y alcaldesas de esas ciudades? ¿Y qué fases han seguido? ¿Qué comunicación creemos que es la mejor en estos casos? Para saberlo, analizamos un total de **40 situaciones de crisis de seguridad en 35 ciudades, desde el 1 de enero de 2017 hasta el 15 de agosto de 2018**, y cómo comunicaron sus alcaldes y alcaldesas en Twitter durante esos días.

Hemos recogido **3.200 tuits de cada alcalde o alcaldesa, unos 128.000 tuits en total**. De ellos, se han segmentado y analizado sólo los que tenían en cuenta la crisis en sus ciudades, haciendo un total de 1.058 tuits. De todos ellos, hemos podido determinar ocho grandes tipologías en la temática de los tuits durante las crisis:

1. Informativos

Son aquellos tuits que indican qué está sucediendo a lo largo de las crisis. También indican qué hay que hacer para ayudar, dónde informarse, etc. Son los

mayoritarios, como veremos, y es interesante ver algunos casos específicos, como el hilo informativo creado por Bill de Blasio en el atentado de Nueva York del 18 de mayo de 2017; los retuits constantes de la alcaldesa de Turku a los medios de comunicación que informaban, o el anuncio de la alcaldesa de Parkland del servicio de alertas en directo creado en la web del ayuntamiento.

2. Condolencias

Son aquellos tuits que mandan mensajes de condolencias a las víctimas. Pueden ser del propio alcalde/sa, o que hagan retuits de condolencias de otras autoridades. Por ejemplo, la alcaldesa de París, Anne Hidalgo, siempre hace estos tuits sobre cualquier ciudad donde haya ocurrido un atentado, y es retuiteada por esas alcaldías.

3. Mensaje institucional

Son aquellos tuits que muestran reflexiones o discursos del alcalde/sa, o de otras instituciones. Suelen realizarse después de informar a la ciudadanía (aunque no siempre). Pueden ser frases de discursos, vídeos, notas de prensa…

4. Acciones de alcaldía

Son aquellos tuits que indican acciones que la alcaldía está llevando a cabo. Nos parecen las iniciativas más interesantes, ya que muestran que se hacen cosas, que se deciden cosas y que el político es quien toma el mando. Se incluyen visitas a la zona, fondos para las víctimas, atención psicológica, donación de sangre…

5. Agradecimientos

Son aquellos tuits que agradecen el trabajo realizado a los servicios públicos, a otros políticos o a ciudades sus condolencias, o a la misma ciudadanía por su comportamiento y ayuda durante toda la crisis.

6. Actos Institucionales

Son aquellos tuits que indican qué actos institucionales se van a realizar en recuerdo de las víctimas, o reuniones para encarar la crisis. Pueden ser vigilias, reuniones de trabajo, manifestaciones, minutos de silencio…

7. Vuelta a la normalidad

Son aquellos tuits que hablan de cómo encarar el presente, para volver a la

normalidad, aunque siguen hablando del motivo de la crisis. Por ejemplo, después de un atentado en Manchester se hacía una llamada a participar en la maratón de la ciudad. En Barcelona, se anunciaba la retirada de las flores en la Rambla para llevarlas a un museo.

8. Ideas de futuro

Son aquellos tuits que explican cómo se va a recordar a las víctimas o a este suceso. Por ejemplo, en Barcelona se hablaba de la creación de un memorial para las víctimas.

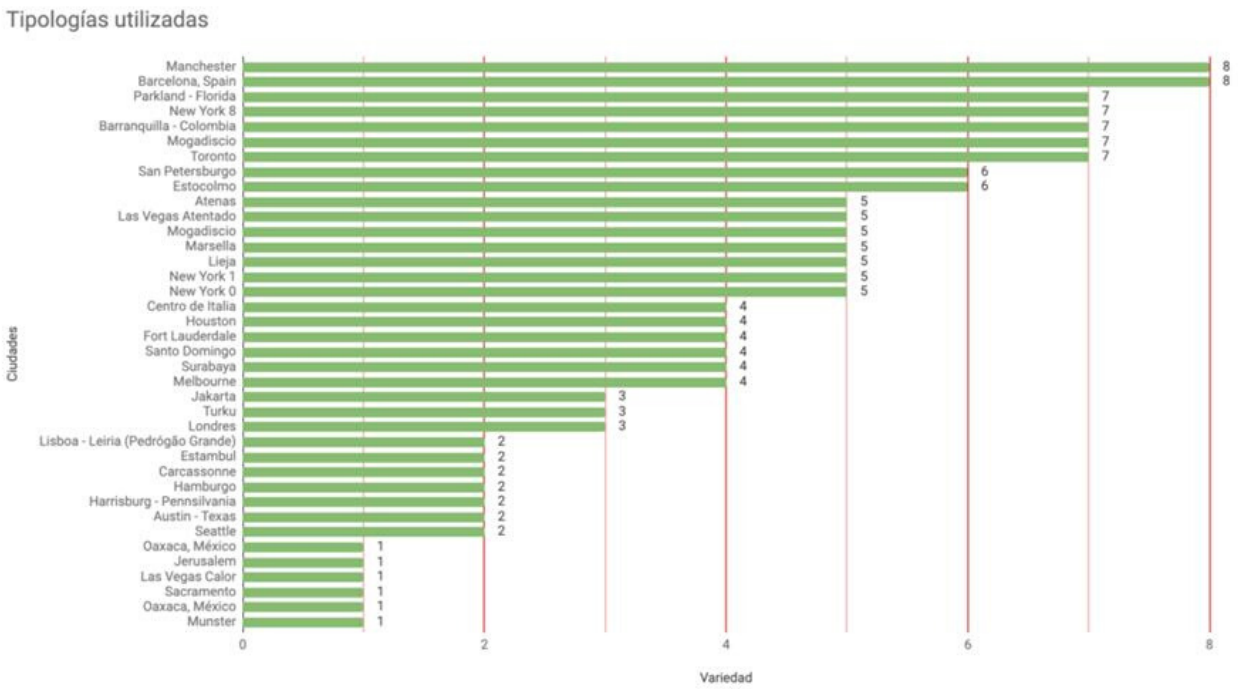
CONCLUSIONES

Pero, ¿son las mismas tipologías en situaciones parecidas? ¿Todos los alcaldes usan las ocho tipologías? ¿Cuántos tuits propios hacen? ¿Podemos establecer una pauta de comunicación para situaciones de crisis de emergencia?

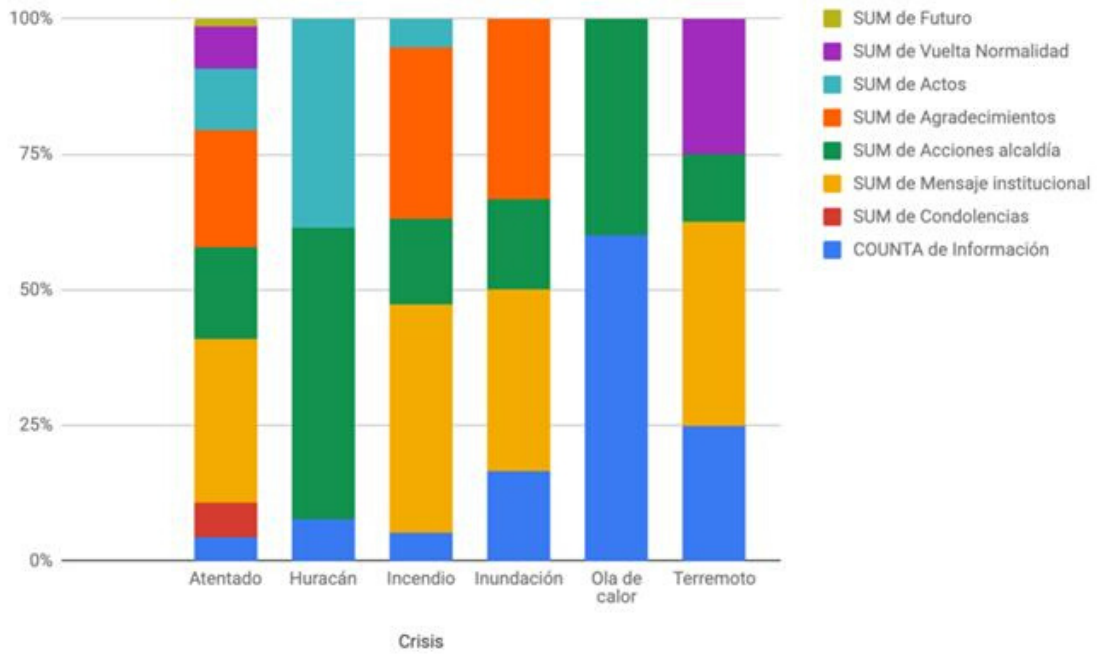
a. Cuanto antes informe el alcalde/sa, antes podrá erigirse como protagonista de la comunicación (líder de la crisis). Ser el primero, por lo tanto, implica ser el referente. Un buen ejemplo es el atentado en Las Vegas. Su alcaldesa tuiteó sobre el atentado el 2 de octubre a las 9.03 horas, pero el atentado fue el día anterior a las 22.08 horas. Ella no actuó comunicativamente y, por tanto, no fue protagonista en la comunicación.

b. En los tuits de la tipología "información", no importa hacer retuits siempre y cuando se aporte. En el análisis realizado la gran mayoría de contenidos fueron propios, frente a las republicaciones de otros usuarios. Pero, en esta tipología, es donde más se retuitea. Recomendamos, eso sí, hacer retuits comentados.

c. A más tipologías usadas, mejor comunicación (más protagonismo) y más impacto. Después de analizar la variedad utilizada de publicaciones, la conclusión es que aquellos alcaldes que utilizaron más variedad de tuits tuvieron mejores resultados (mayor impacto y visibilidad). Ciudades como Manchester o Barcelona utilizaron las ocho variedades propuestas, mientras que, si nos fijamos en el otro extremo, Münster u Oaxaca sólo utilizaron una tipología.

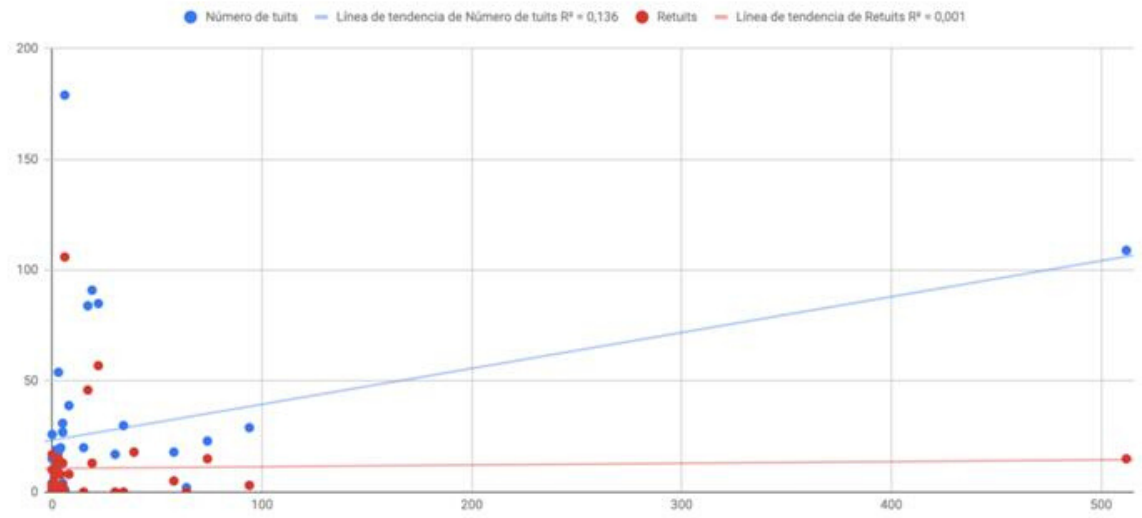


d. La tipología varía en función del tipo de crisis. En una crisis de causa natural, se usa sobre todo “información”, en atentados, “mensaje institucional”. Estos últimos también tienen más impacto ya que suponen una declaración, una aportación frente a la emisión de una información que tiene un carácter más objetivo. Las publicaciones de información y de mensaje institucional serían las más utilizadas en general. Por tipo de crisis, la tipología utilizada sería la siguiente:



e. Los atentados son el tipo de crisis que más impacto genera, y dentro de esta la tipología de publicación que más eco produce son los mensajes de carácter institucional.

f. En el caso de los atentados sí que se intuye una correlación positiva entre el número de tuits generados con el número de víctimas. No ocurre lo mismo con el volumen de RT generados para informar. Esta pauta nos da a entender que la generación propia de contenido en casos de víctimas mortales es una manera de controlar la comunicación.

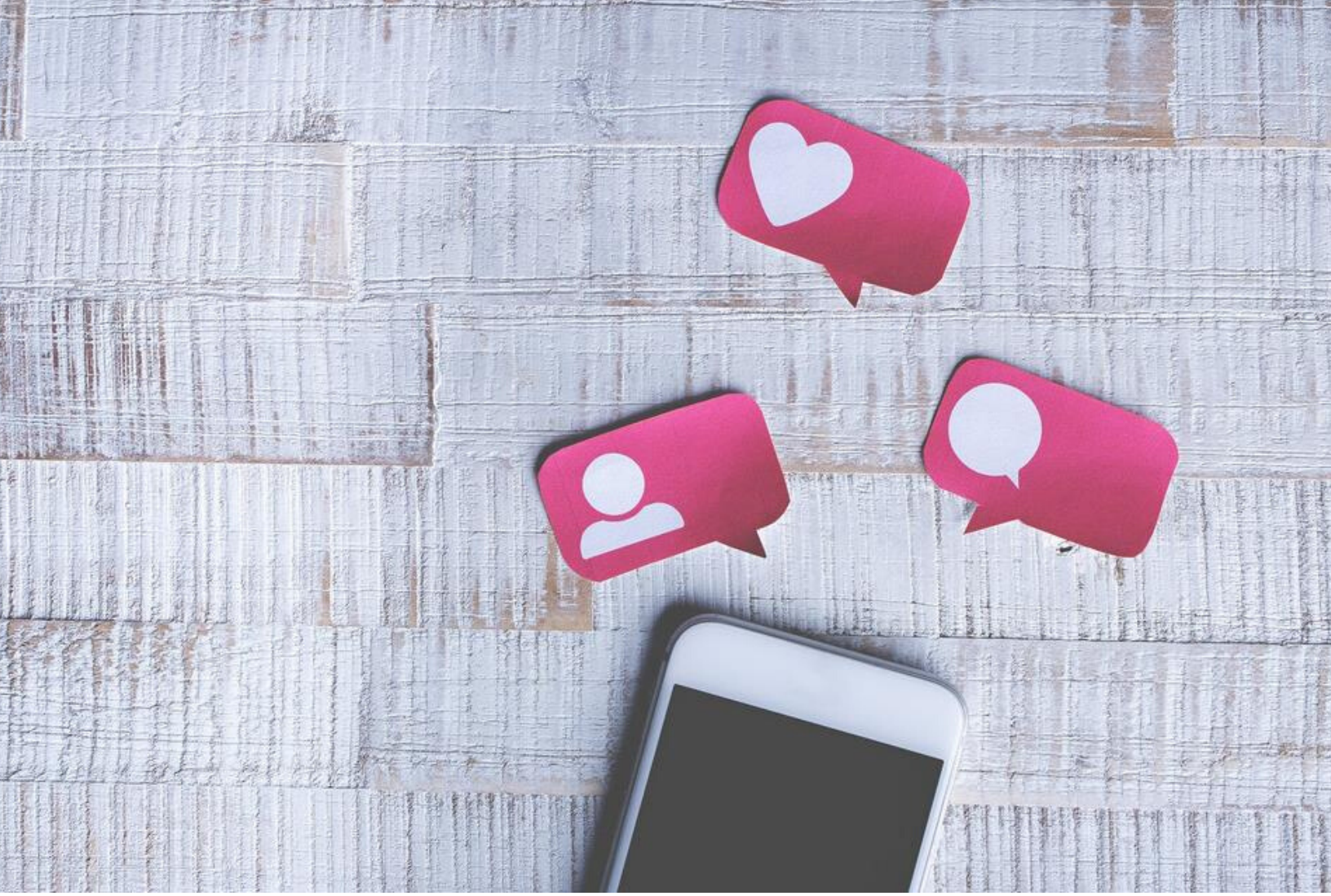


Si miramos un caso más concreto, podemos afirmar que es así. Nueva York se ha analizado tres veces. Tres situaciones en las que se ha pasado de 0 víctimas a 8. La evolución de sus tuits propios aumenta en función del número de víctimas.

h. Si vis pacem, para bellum. En resumen, prepárate siempre para lo peor:

- Primero informa. Luego comunica, comunica, comunica.
- Sé el centro de la información: ofrece y genera.
- Usa tipologías, especialmente el mensaje institucional.
- Crea iniciativas desde la alcaldía.Contenidos en vídeo e imagen.
- Monitoriza todo lo que sucede (equipo de crisis online).
- Las críticas serán las mismas, pero la percepción no.

Este estudio, mucho más completo, se publicó como "Apuntes Ideograma número 4" y se presentó en el Congreso ALICE de Murcia. https://www.ideograma.org/2019/02/13/comunicacion-de-crisis-en-twitter/



MANEJO DE CRISIS DIGITALES

GLADYS PÉREZ

Consultora experta en crisis digital y directora general de Canvas Ads School (@glapem_)

El manejo o gestión de crisis es una disciplina que provee herramientas útiles y métodos probados para enfrentar situaciones de crisis. En la actualidad, contar con el asesoramiento de profesionales en esta materia es de suma importancia si se cuenta con una marca política, institución pública o privada cuyo prestigio y reputación sean relevantes para su funcionamiento.

La gran mayoría de políticos, empresas e instituciones cuentan con presencia digital, lo que quiere decir que constantemente comunican información valiosa a través de diversos canales o medios digitales. Y la exposición digital implica siempre escrutinio

público. Cada palabra, frase y material que se comparte en medios digitales será interpretado por cientos, miles e incluso millones de personas con acceso a internet. Y en el marco de las interpretaciones, basta un error involuntario en la comunicación o un mensaje ambiguo para generar una crisis.

Por ello, es de suma importancia considerar que un buen manejo de crisis ayuda a disminuir al máximo posible los riesgos y las vulnerabilidades de un político ante escenarios de crisis potenciales. Esto es de gran valía, ya que la aceptación y la credibilidad de un político dependen totalmente de su reputación y de sus resultados. Y a medida que un político desgasta su imagen, va cerrándose puertas y mermando su trayectoria.

Las crisis pueden prevenirse e identificarse a tiempo

Es importante saber que las crisis antes de presentarse, dan señales de alerta, que en muchas ocasiones los políticos no logran identificar. Esto quiere decir que la gran mayoría de las crisis pueden predecirse y prevenirse.

En el ecosistema digital existen herramientas de escucha social o *social listening* que permiten a los expertos en crisis mantener un análisis en tiempo real de la conversación que se tiene en torno al político o institución al que asesoran, así como de los temas que se hablan de su agenda y de su administración.

Este monitoreo permite identificar palabras asociadas al político, críticas, opiniones positivas y negativas, tono de la conversación, interpretaciones, aceptación, rechazo y percepción, entre otros indicadores que permiten a los expertos en crisis digital identificar con claridad los “focos rojos” o señales de alerta de una posible crisis. Cuando se detectan estas señales es importante hacer ajustes en la comunicación del político, así como llevar a cabo algunas acciones estratégicas para evitar que la crisis se presente. Cuando estas acciones se realizan a tiempo, se logra prevenir y evitar la llegada de crisis que podrían causar estragos en la imagen y el posicionamiento del político.

El *social listening* es un *tracking* digital en tiempo real que nos permite anticiparnos a las situaciones de crisis. Es una herramienta estratégica y fundamental para cualquier político ya que le ayuda a mejorar su comunicación, a realizar ajustes necesarios para mejorar su posicionamiento digital y a evitar

situaciones de crisis.

¿Qué pasa cuando llegó la crisis?

Si bien la mayoría de crisis en política pueden prevenirse, es importante saber que hay algunas que por su naturaleza no se pueden detectar a tiempo, como es el caso de las fake news, que son noticias premeditadas con la intención de tergiversar información para dañar a una determinada persona o institución. Entonces, podríamos decir que al final del día, nadie está exento de vivir una crisis en la era digital, puesto que siempre habrá intereses de competidores o adversarios para dañar la reputación de otros y no dudarán en hacerlo y aprovechar la oportunidad si ésta se presenta.

Es importante tener presente que una crisis es un evento que puede destruir por completo la reputación y la imagen de una institución o una persona. En el sector público hemos visto reiteradamente a políticos que se ven forzados a dimitir de sus cargos por no haber abordado correctamente situaciones de crisis. Y es que las crisis traen consigo efectos que, si no se contienen, terminan por destruir el prestigio y la trayectoria de un líder y dejarlo por los suelos.

Y el problema con las crisis es que, si no se mitigan, no solo perjudican liderazgos, sino que pueden llegar a afectar a instituciones completas y a poner en duda su capacidad para enfrentar situaciones adversas y tener su trabajo bajo control.

En contraste, si una crisis se gestiona con destreza, la opinión pública valora a los líderes e instituciones eficaces y transparentes, por lo que es cierto que las crisis también pueden ser oportunidades de cambio y mejora. En el ámbito político es recomendable que un candidato o gobernante integre su propio equipo de gestión de crisis, designe a un vocero oficial y cuente con protocolos o un plan de manejo de crisis que le permitan abordar la crisis externa e interna suscitada. Contar con herramientas y métodos probados que ayuden al político y a su equipo a salir airosos ante escenarios de crisis que traen consigo incertidumbre, nervios, confusión y caos, serán siempre un tesoro invaluable.

En el caso de las campañas electorales, es importante considerar que los recursos y el tiempo suelen estar limitados, y ante esto, es preciso tomar las precauciones necesarias para evitar que una crisis interrumpa el plan establecido

de campaña y que además, absorba recursos que no se tenían previstos. A medida que los equipos y los políticos comprendan que contar con protocolos de comunicación y acción para enfrentar crisis les ahorrará tiempo, dinero y los blindará de posibles ataques durante el proceso electoral, el manejo de crisis será un elemento cada vez más indispensable en las campañas.

El peor error ante cualquier crisis es la pasividad. Actuar tarde o dejar de actuar puede traer consecuencias irreversibles. El tiempo es oro y ante una crisis hay que actuar rápido y sin titubeos. En una mala gestión uno se puede jugar todo, incluso la derrota en las urnas.

"*No tener control sobre el origen de un problema, no nos exime de enfrentar las consecuencias*". Norman R. Augustine.

¿HA COMETIDO ADULTERIO? DE CUANDO LA VIDA PRIVADA DE LOS POLÍTICOS SE VOLVIÓ PÚBLICA

CARLES FOGUET

Politólogo, consultor de comunicación (@hooligags)

"Sígueme a todas partes, me da igual. Te lo digo en serio. Si alguien me quiere seguir, adelante. Se va a aburrir", le espetó Gary Hart, el demócrata favorito para estar -e imponerse- en la carrera presidencial de 1988, a Eugene Joseph Dionne Jr, reportero del magazine del *New York Times*. Unas palabras tan huecas y falsas como la propia vida personal de Hart. Y ambas cosas iban a hacerse evidentes tan solo unos días después.

Sin conocer el reto lanzado por Hart, unos reporteros del *Miami Herald* avisados por un chivatazo anónimo se apostaron en un callejón detrás de la casa del ex-senador en Washington. Hasta ahí habían seguido a una

joven a la que vieron entrar pero no salir en toda la noche. La joven era Donna Rice, y los medios no tardaron en hacerse eco del escándalo.

Al poco tiempo, una foto de Rice sentada en el regazo de Hart llegaría a la portada del popularísimo National Enquirer. Un reportero del Washington Post osó preguntar a Hart en una conferencia de prensa algo inimaginable solo unos días antes: "¿ha cometido usted adulterio?". La amenaza de que el Post estuviera investigando otras de sus relaciones extramatrimoniales bastó para segar su carrera presidencial solo tres semanas después de haber empezado, el agitado periodo que Jason Reitman retrató en la película *The Front Runner* (2018).

"¿Por qué un hombre que pretende optar a la presidencia de los Estados Unidos retaría a un periodista a que le siguiera para ver si era un adúltero cuando efectivamente lo era?" se preguntaba Gail Sheehy, una periodista que cubrió el escándalo para Vanity Fair. "Tenía que caer". La fama de mujeriego de Hart le precedía ya desde 1972, cuando fue una figura importante en la campaña de McGovern a la presidencia y se rumoreaba que acosaba a las voluntarias más jóvenes.

Mujeriego rayando a depredador, se sentía suficientemente seguro como para intentar seducir a la periodista Patricia O'Brien recibiéndola en su habitación de hotel ataviado solo con un batín o para pasar la noche en casa ajena aún siendo seguido por el servicio secreto. Son docenas las historias que se cuentan de él, sin embargo nada de esto le había pasado factura hasta entonces, incluso mintiendo de manera descarada. Los hombres políticos gozaban de la protección de otros hombres periodistas, y rara era la ocasión en que se rompería este pacto.

Y es que si hay algo que disculpa el comportamiento Hart o, por lo menos, su despreocupación, es que siempre había sido así. Quizá Jerry Springer fuera la única excepción: en 1974, el que a la postre se convertiría en un archiconocido showman televisivo, dimitió después de que el Enquirer insinuara que un concejal de Cincinnati debería afrontar cargos por prostitución. Puede que entonces se considerara solo una anécdota y no la advertencia que realmente era. Porque durante no poco tiempo, la vida privada de los políticos estaba fuera del alcance de los medios y del juicio de los votantes. Roosevelt se lamentaba en 1913 de que

“cualquier hombre familiarizado con la vida pública puede oír el murmullo de los chismorreos justo debajo la superficie de casi todos los hombres públicos”.

Pero desde entonces ese murmullo iba a silenciarse progresivamente, ya que un exceso de celo victoriano en la vigilancia moral de los políticos acabó por expulsar, paradójicamente, esas historias de los medios. La vida privada de los políticos seguiría siendo privada en la medida que no afectara a su ejercicio público y la antigua “cultura del carácter” sería sustituida por una “cultura de la personalidad” más flexible, acorde con los nuevos tiempos. Las nuevas generaciones de periodistas, influenciadas por una interpretación paternalista de Lippman, ya no caerían en la tentación de dar al público lo que pedía leer sino lo que debía leer. Y así los medios no solo dejaron de fiscalizar la moral de los políticos, sino que contribuyeron a forjar una nueva moral pública que serviría, sin pretenderlo, de cortina tras la que ocultar cualquier escándalo.

Por ello es comprensible que la primera reacción de Hart fuera atacar a los medios que habían destapado su relación extramatrimonial. A Hart se le estaba hundiendo bajo los pies el único mundo que había conocido, uno donde se podía separar la vida privada de la pública apelando a una cierta idea de privacidad. Uno donde él podía intentar presentarse como una reencarnación de Kennedy, para el que había sido voluntario en 1960, y como él, librarse de las consecuencias de llevar demasiado lejos lo que ellos entendían como ser un seductor.

Pero la convulsa década de los 80 había traído consigo cambios en todos los ámbitos de la vida. Y todos sin excepción confluyeron en el muelle donde estaba amarrado el Monkey Business la primavera de 1987 para arruinar la carrera de Hart y amenazar la de muchos otros que le iban a suceder, como el mismísimo Bill Clinton, que una década después iba a enfrentar un proceso de destitución del que conseguiría salir airoso.

Terremotos sociales, tecnológicos y culturales cambiaron en muy poco tiempo la manera de entender y consumir la política pero también los medios, tal y como señala Neil Postman en su libro *Amusing ourselves to death* (1985). Tanto en la derecha -con Reagan, Thatcher y Juan Pablo II a la cabeza- como en la izquierda -sacudida por una nueva oleada del movimiento feminista- se elevó el umbral moral hasta cotas nunca antes vistas. La vida personal de los representantes

públicos pasó a ser relevante. Y estos, obligados a ser ejemplares. Ya no bastaba con parecerlo.

La mala noticia para ellos fue que las facultades de periodismo llevaban años escupiendo a centenares de profesionales cegados por el brillo del Watergate buscando descubrir su propio escándalo. Y que con la llegada de la televisión por satélite cada día había más horas de televisión para rellenar. A medida que aumentaba el espacio en televisión, disminuían los estándares para ocuparlo, y las vidas privadas de los políticos parecían buenas candidatas a convertirse en un entretenimiento más para las masas. El escándalo Hart anticipó el modelo de seguimiento obsesivo, 24 horas, que recibirían años después hitos como la guerra del Golfo o la detención de OJ Simpson.

No es demasiado atrevido afirmar que hoy estamos viviendo un remake de unos 80 que creíamos lejanos y olvidados. Una nueva ola de moralidad fiscaliza el comportamiento privado de los representantes públicos, nuevos canales de información y comunicación han hecho saltar por los aires el ecosistema mediático y hoy cualquiera con un teléfono móvil puede jugar a ser Woodward o Bernstein.

También es cierto que los hay quienes, como Trump o Berlusconi, no solo han esquivado estos peligros, sino que han hecho gala de su comportamiento, dando las últimas pinceladas al retrato de unos personajes excesivos que generan tanto rechazo en un parte de la población como admiración y envidia en otra. A juzgar por la suerte que han corrido Hart y Trump, parece que, a pesar de todo, la hipocresía es un pecado políticamente peor que la infidelidad.

A la vista de este panorama, se entiende mucho mejor la decisión que tomó Noah Dyer, un candidato independiente a gobernador de Arizona, en 2017. Su web de campaña podría parecer, si no se le prestaba mucha atención, una de tantas. Pero había un detalle que la hacía distinta de todas las demás: un apartado en el menú llamado “Escándalos y controversias”. ¿Quién, en su sano juicio, querría asociarse gratuitamente a estos dos conceptos?

El contenido era todavía más sorprendente que su título. Dyer confesaba, entre otras cosas, haber “tenido relaciones sexuales con todo tipo de mujeres. He

experimentado y defendido las relaciones abiertas. He tenido sexo en grupo y sexo con mujeres casadas. He mandado y he recibido mensajes íntimos y me he grabado en vídeo manteniendo relaciones sexuales." Una confesión hecha a sabiendas contra la opinión de todos su asesores, que creían que Dyer se había vuelto loco y temían que fuera tachado de adicto al sexo por los votantes.

Dyer encabezaba estas revelaciones con un orgulloso "Un nuevo hito en transparencia". E incluso añadiría al texto un descargo de responsabilidad: "esta información la ha proporcionado voluntariamente Noah Dyer al inicio de su campaña (...) y no es fruto de ningún descubrimiento o presión por parte de la prensa". No es un detalle menor: antes que él otros confesaron sus pecados, pero no por propia voluntad, sino porque los medios lo hicieron antes o lo hubieran hecho en cualquier caso. Desde que el congresista Barney Frank viera como las páginas del Washington Times aireaban su relación con un prostituto en 1989 hasta el recentísimo caso de la dimisión de Benjamin Griveaux, el candidato de Macron a la alcaldía de París, tras la filtración de mensajes y vídeos sexualmente explícitos en las redes sociales, el patrón se repite una y otra vez.

Solo Jerry Springer resiste la comparación con Dyer en términos de transparencia y valentía. Cuando en 1982 intentó relanzar su carrera política en las primarias para gobernador de Ohio, en su spot de campaña no solo no ocultó su escándalo con la prostitución sino que intentó que jugara a su favor presentándose como un candidato capaz de enfrentarse a la verdad, aunque esta verdad doliera.

Parece que para Springer, como para Noah Dyer, los escándalos sexuales que implican a políticos no son nada más que una herramienta para desviar la atención del debate auténticamente relevante. "No me da vergüenza, los electores quieren un político honesto y transparente", sostenía Dyer, toda vez que confiaba en el juicio de la ciudadanía para separar lo que es importante de lo que no lo es.

La carrera política de este ex-ejecutivo de marketing fue corta y su concepto de transparencia no se ha extendido. Por lo menos de momento. Quizá Dyer es solo un adelantado a su tiempo que nos anuncia lo que se nos viene encima. O quizá, solo quizá, hemos desenterrado un compás moral que quedó anticuado hace ya más de un siglo y que hoy solo sirve para confundirnos.

¿Conoces nuestra editorial? La colección "Sacar del cajón", de Ediciones Beers&Politics pretende ser un escaparate para que artículos inéditos, documentos sueltos, ideas no publicadas, trabajos de final de grado o trabajos de final de master se conviertan en libros.

www.beersandpolitics.com

DESASTRES NATURALES Y LIDERAZGO POLÍTICO

ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ

Consultor de comunicación estratégica.
Director de Ideograma (@antonigr)

Las crisis son un factor determinante en la construcción de la narrativa de los políticos. Estas pueden contribuir a perfilar el carácter y la imagen que se quiere proyectar, convirtiéndose en una oportunidad o, al contrario, resultar el escenario en el que cometer grandes errores. Es durante las crisis cuando se escenifica el verdadero potencial del papel de "Comandante en Jefe". Los desastres naturales dejan a la vista las carencias y/o fortalezas que tiene una determinada Administración. El presidente/gobernador/alcalde (cuya misión es dar respuestas a la ciudadanía, ofrecer información a los medios, gestionar la comunicación interna y –de manera

integrada, coordinada y global– todos los aspectos que influyen en una situación de crisis) debe mostrar una actitud prudente –evitando politizar el desastre– y aprovechar los recursos a su alcance, estando donde debe estar en el momento en que debe estar.

En 1980, el entonces presidente Jimmy Carter voló sobre el volcán en erupción Mount St. Helens, en Washington. Esta imagen que acompañó su gestión le llevó a obtener una valoración positiva por parte de la población americana.
Reagan también resultó beneficiado por algunas fotografías tomadas sobre el terreno durante las inundaciones causadas por el río Mississippi. No obstante, estar ahí no es suficiente, es el *cómo* lo que resulta fundamental en la valoración de la imagen. Ejemplos no tan afortunados, en este sentido, serían la gestión de Bush hijo durante el huracán Katrina de 2005 y de Bush padre con las víctimas del huracán Andrew en el sur de Florida (para algunos determinante en la pérdida del Estado en las elecciones).

En este caso, no importa que el político esté actualmente en activo y no tenga ningún interés en presentarse a unas elecciones –o incluso, no pueda–, las crisis conllevan siempre una cuota electoral determinante. Sus acciones (y sus consecuencias) están siendo evaluadas de manera constante y, en este contexto de crisis y/o catástrofes, los ojos del mundo entero están fijados en él.

En 2012 fue el huracán Sandy a su paso por la Costa Este a una semana de que se definieran las elecciones presidenciales americanas. En ese momento, el candidato republicano, Mitt Romney, había conseguido reducir la distancia en las encuestas que hasta entonces había liderado el presidente Barack Obama. Gracias al buen papel desempeñado en los debates de octubre, Romney se mantenía como un firme candidato en la carrera electoral, hasta tal punto que incluso se hablaba de un empate, 49 %-49 %, en la intención de voto. Los efectos del huracán Sandy y la buena valoración que hizo la ciudadanía respecto a la gestión de Obama terminaron por otorgar a este los votos electorales que le hacían falta para mantenerse en la Casa Blanca.

En circunstancias de crisis, y sobre todo de desastres naturales, lo que realmente cuenta y añade valor a lo que hace o dice el político es la gestión que lleva a cabo del factor emocional. Una imagen vale más que mil palabras, sobre todo cuando

es auténtica y genuina. Para un ciudadano ver a su alcalde o gobernador con las mangas remangadas hasta los codos y las botas llenas de lodo recogiendo escombros y ayudando a las víctimas, como uno más, tiene un gran valor. Es un momento sincero, inspirador, que genera en las víctimas y en sus familias, una sensación de esperanza y de cohesión social; de confianza, cercanía e identificación: "Me entiende, también lo está viviendo, estamos compartiendo este momento juntos". En esas situaciones no existe brecha social, no hay política, ni ideología, es el voto de confianza de un pueblo que se deposita en una sola persona.

Pero es *ese* el momento que se espera; nada menos que eso, razón por la cual los políticos son altamente criticados si, por el contrario, no se muestran cercanos, no manifiestan su solidaridad y preocupación reales, interés o un liderazgo fuerte en la gestión de los desastres naturales, liderazgo que, por otro lado, es reclamado y exigible. De hecho, ese mismo año, el presidente del Gobierno español, Mariano Rajoy, sufrió, varias veces, las críticas nacionales –e internacionales– al dejarse ver en escenarios completamente opuestos a la realidad que estaba viviendo parte –si no toda– la población española. En el incendio de Valencia, de septiembre de ese año, por ejemplo, Rajoy fue fotografiado junto al equipo español de fútbol en los vestuarios durante la final de la Eurocopa, justo cuando se habían quemado más de 5.500 hectáreas y se había desalojado a casi 70 personas a causa del fuego en un colegio en Ribarroja. Lo mismo sucedió con el incendio de l'Alt Empordà (en Catalunya) en el que el Presidente prefirió reunirse y fotografiarse con el equipo olímpico español en vez de atender en primera persona a las víctimas del desastre.

No cabe duda de que esos problemas de imagen del Presidente fueron mucho más allá de su falta de tacto, al no dar la cara ante los ciudadanos y ciudadanas afectados, pero tampoco cabe duda de que su mala gestión, en ambos casos, incidió en la imagen negativa de su gobierno y de su administración. Como señala Xavier Peytibi (1): "no gestionar, no presentarse, significa crear la percepción en la ciudadanía de abandono, de que no existe ningún interés en lo que ocurre ni en lo que le ocurre a la población".

Las imágenes hablan, como así lo explica John Hartley (2), quien demostró que es a través de ellas que se desarrolla una relación con el espectador. Por esta

razón, visitar el escenario de una catástrofe debe valorarse como una ganancia o una pérdida de imagen a nivel social y político –y en algunos casos– electoral. Y si hay alguien que entiende esto a la perfección, son los políticos estadounidenses. Recordemos una de las imágenes que más curiosidad generó durante el paso del citado huracán Sandy: la del gobernador republicano de Nueva Jersey, Chris Christie, abrazando al presidente Obama en plena campaña electoral.

De la valoración de la gestión del Presidente en Nueva Jersey, Christie dijo: “Tengo que decir que el Presidente ha estado todo el tiempo pendiente y merece reconocimiento por ello, ha sido un apoyo increíble y muy útil para nuestro Estado”. “Me importa un rábano lo que eso signifique para las elecciones”.

Por esta razón, que el gobernador de Nueva Jersey, republicano, cuyo nombre se había tenido en cuenta para la elección de vicepresidente, que fue uno de los portavoces claves de Mitt Romney en campaña, apareciera en varias imágenes al lado del presidente Obama fue un hecho muy significativo. Y no solo eso, Obama recibió la aprobación pública del gobernador siete días antes de que se celebrasen las elecciones. Indudablemente un golpe de efecto político muy importante que terminó perjudicando a Romney. El paso de Sandy por Estados Unidos puso en valor el papel de Obama como Comandante en Jefe. No hay duda de que este fue uno de los factores decisivos en su posterior victoria electoral. De hecho, según una encuesta publicada tras el paso del huracán, para el 42 % de los afectados, este fue un elemento importante en su decisión de voto; más del 60 % de ellos votó por Obama, demócratas y republicanos.

Pero, así como los desastres naturales pueden impulsar en positivo la imagen de un político, también pueden perjudicarle. Un buen ejemplo es el del huracán Andrew en Florida en 1992. El entonces presidente, George H. Bush, suspendió el rescate enviado a Florida con el argumento de que la ayuda ya estaba en camino. Sin embargo, ésta tardó días en llegar. A pesar de que Bush declaró el estado de emergencia, la tormenta ya había desvastado gran parte de la región.

Bush no estuvo informado sobre la magnitud real de los daños causados por la tormenta, pero, precisamente, su falta de información le llevó a tomar decisiones que no solo empeoraron las circunstancias del desastre, sino que pusieron en tela

de juicio su capacidad de gobernar. Muchos ciudadanos, frustrados y enojados, culparon públicamente al presidente por su gestión y los efectos que tuvo finalmente la tormenta.

Aunque una de las peores gestiones de un desastre natural de este tipo en la historia de la política fue la del presidente Bush hijo durante el huracán Katrina, a finales de agosto de 2005. En poco tiempo, el huracán que devastó gran parte de Louisiana y Mississippi cuestionó el papel del hasta entonces alabado Presidente por la gestión realizada durante el 11S. La Agencia Federal de Gestión de Emergencias (FAME), con Michael Brown a la cabeza, tuvo innumerables problemas para gestionar una respuesta.

Katrina fue un punto de inflexión crucial en la imagen del Presidente. Su falta de liderazgo y habilidades para gobernar le siguieron durante años. Para muchos, la caída de Bush se produjo como consecuencia de la guerra en Irak, pero no hay duda de que el huracán Katrina fue el incidente que sembró dudas sobre sus competencias para gobernar.

A modo de conclusión

Los desastres naturales ponen a prueba la capacidad de gestión de los recursos públicos y del liderazgo político en, al menos, tres áreas críticas: la previsión, la reacción, la reconstrucción.

1. La previsión

Un desastre natural no se puede evitar pero, casi siempre, se puede prever y se pueden diseñar los mecanismos de alerta, protección y respuesta rápida en función de escenarios, probabilidades e hipótesis. Las políticas públicas se ven sometidas al juicio de la previsión, la dotación anticipada y el mantenimiento de recursos para el salvamento. Es un punto crítico. Una falta de dotación o de actualización de las unidades de detección y alerta, así como la falta de planes concretos y sistemáticos de monitorización son puntos clave en la evolución por parte de la opinión pública. Los desastres naturales son imprevisibles pero nunca deben ser imprevistos.

2. La reacción

Es el momento decisivo. La falta de reacción rápida para asumir la gravedad de la

situación, así como los cambios en las rutinas políticas y administrativas de respuesta son los principales desafíos políticos. También lo son la coordinación de la misma y la centralización del mando. Este tipo de situaciones pone en evidencia el grado de coordinación interadministraciones y el correcto funcionamiento de los planes de emergencia y de la activación de las excepcionalidades previstas. Sensibilidad y eficacia son elementos clave.

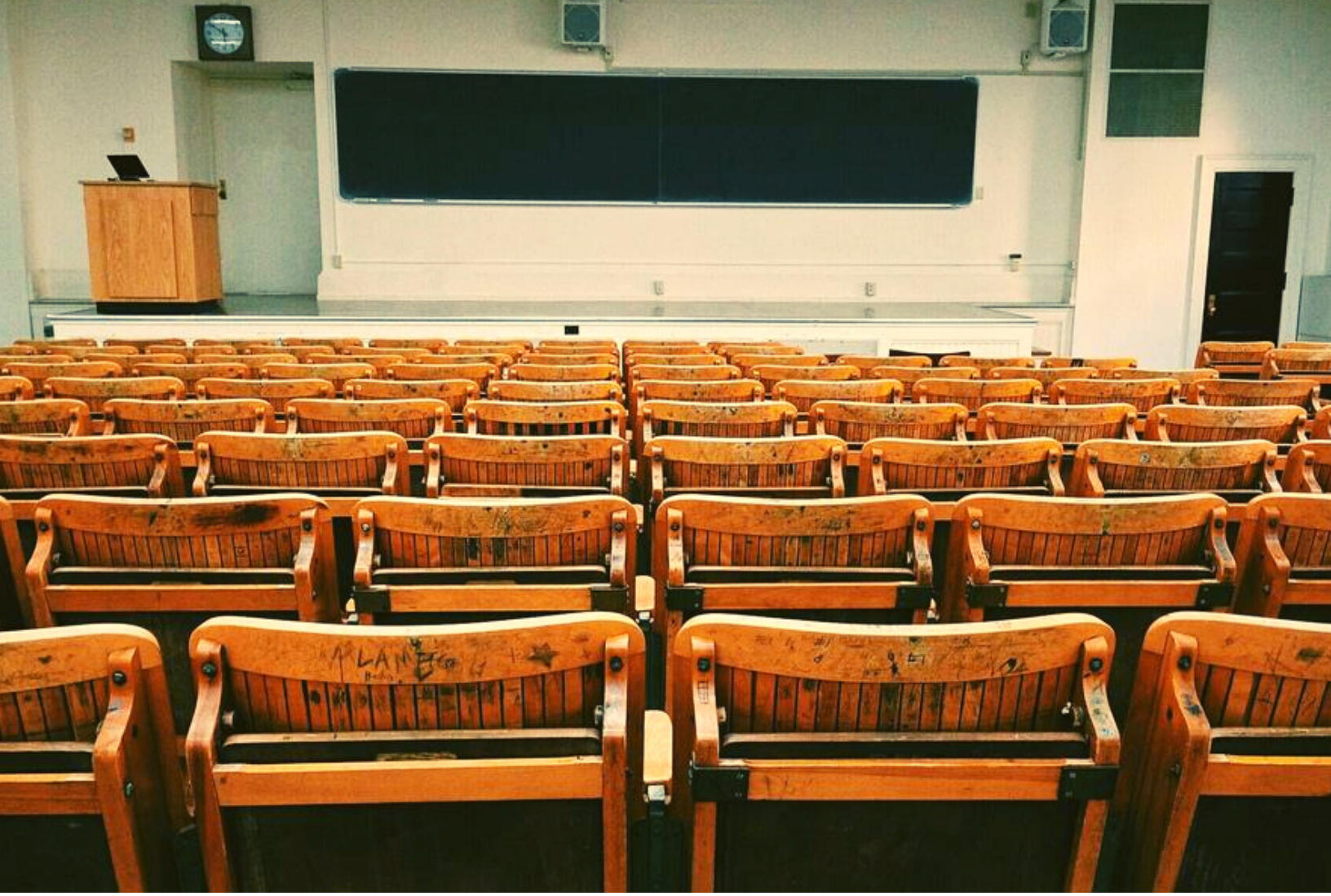
3. La reconstrucción

Un desastre natural, en función de la gravedad del mismo, siempre lesiona el territorio, las infraestructuras, las propiedades y, muchas veces, las vidas humanas. Medir correctamente su impacto, evaluar sus consecuencias, identificar las prioridades y actuar con determinación para reestablecer u ofrecer alternativas a la población afectada en plazos razonables, son algunos de los desafíos a los que el liderazgo político debe atender.

Los desastres naturales pueden ser un desastre para la política, pero también una oportunidad para el liderazgo político y para la consolidación de las respuestas públicas para hacer frente a lo imprevisible y a la fuerza de la naturaleza, alterada (y provocada) –casi siempre– por el ser humano. Quien sepa gestionar mejor la previsión, la reacción y la reconstrucción, ofrecerá soluciones y confianza, los dos valores más preciados para la política democrática.

REFERENCIAS:
(1) http://www.xavierpeytibi.com/2012/07/24/la-estupida-busqueda-imagenes-felices
(2) http://books.google.es/books/about/The_Politics_of_Pictures.html?id=aLMLM7BnWSMC&redir_esc=y

Publicado inicialmente en https://www.gutierrez-rubi.es/2013/02/04/desastres-naturales-y-liderazgo-politico/



COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA UNIVERSIDAD: IPN 2014

ARMANDO ROCHA

Consultor de comunicación política.Con más de 10 años de experiencia anivel nacional e internacional. (@armandorocham)

El propósito de este documento es analizar el conflicto estudiantil que vivió el Instituto Politécnico Nacional en 2014, desde la óptica de la gestión y la comunicación de crisis.

Asimismo, se aspira a identificar los errores que cometieron las autoridades del Instituto en el manejo y la comunicación de esta crisis, así como los aciertos que tuvieron los estudiantes en la construcción de su narrativa.

Finalmente, se pretende compartir las lecciones aprendidas de este caso, que permitan a los interesados no cometer los mismos errores a la hora de enfrentar una crisis similar en otra institución, sea educativa o no.

I. El Instituto Politécnico Nacional

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) o "El Poli", como comúnmente se le denomina, es la segunda institución pública de educación superior más importante en México, solo detrás de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente, tiene 102 unidades académicas desplegadas en 33 localidades dentro de 22 entidades federativas, donde se imparten 273 programas educativos de nivel medio superior, superior y posgrado a 180.801 alumnos. En cuanto a su planta académica, el Politécnico cuenta con 16.380 profesores. Y su presupuesto anual es de: 16,348,897.378 pesos (1).

El Poli se fundó en 1936 durante el gobierno del presidente Gral. Lázaro Cárdenas del Río, quien un año antes, en su Informe de Gobierno, señaló que el establecimiento de la Escuela Politécnica tenía como propósito dar "preferencia a las enseñanzas técnicas que tiendan a capacitar al hombre para utilizar y transformar los productos de la naturaleza, a fin de mejorar las condiciones materiales de la vida humana" (2).

De hecho, en 1932 surgió la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica, proyecto en el cual participaron tanto Narciso Bassols, como Luis Enrique Erro y Carlos Vallejo Márquez. El proyecto se cristalizó cuatro años después gracias a Juan de Dios Bátiz, quien en aquel momento era senador de la República, y al presidente Cárdenas, como se mencionó en el párrafo previo.

De acuerdo con su primera Ley Orgánica, publicada en 1949, el IPN es una institución educativa del Estado creada para consolidar, a través de la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultura y política, para alcanzar el progreso social de la Nación, de acuerdo con los objetivos históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (3).

Su misión es contribuir al desarrollo económico y social de la Nación, a través de la formación integral de personas competentes; de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. A más de tener reconocimiento internacional por su calidad e impacto social. Y su visión es consolidarse como una institución educativa incluyente y de prestigio internacional, que con su comunidad contribuya al desarrollo científico, tecnológico e innovación con impacto social en

el país (4).

A lo largo de sus 84 años de vida, el Politécnico Nacional ha tenido varios conflictos estudiantiles, provocados por causas exógenas e internas. El primero fue en 1942, detonado por la displicencia del nuevo gobierno encabezado por el Gral. Manuel Ávila Camacho hacia el Poli, y la falta de normatividad interna. En 1956 hubo otra "huelga estudiantil" que concluyó con la construcción del complejo educativo y administrativo "Zacatenco" y una nueva ley orgánica (5). El Movimiento Estudiantil de 1968 tiene como punto de inicio el ataque de estudiantes de las vocacionales 2 y 5 del IPN en contra de la escuela particular Isaac Ochoterena, el 22 de julio de ese año (6).

En estas ocho décadas de vida, además, el Politécnico ha tenido 26 directores y solo una directora: Yoloxóchitl Bustamante, cuyo periodo inició en 2009 y concluyó abruptamente a finales de 2014, en el quinto año de su administración al frente del Instituto, luego de una serie de errores cometidos en medio de una crisis mal gestionada y peor comunicada que catalizó su salida de la Dirección General del IPN, como veremos más adelante.

II. Crisis, Gestión de Crisis y Comunicación de Crisis

Si bien conceptualmente "crisis", "gestión de crisis" y "comunicación de crisis" no son lo mismo, están estrechamente entreveradas: una crisis necesita ser manejada, y el componente principal del manejo de una crisis es la comunicación. Una crisis se puede definir como "un acontecimiento importante que podría afectar potencialmente de forma negativa a una organización, institución, compañía o industria, así como a sus públicos, productos, servicios o reputación. Una crisis interrumpe las actividades cotidianas y puede, algunas veces, poner en riesgo la existencia de la organización" (7). Una crisis cambia la vida de una organización. Para que una crisis deba considerarse de mayor envergadura debe poner en riesgo vidas humanas, las propiedades, las ganancias, la reputación y, en general, la salud y buen funcionamiento de una organización. Para considerarse como tal, una crisis, además, debe poseer altos grados de incertidumbre, impredecibilidad y riesgo para la organización. Por su parte, la gestión de crisis puede ser definida como "un conjunto de herramientas diseñadas para combatir las crisis y reducir los daños que éstas pueden infligir a la institución" (8). Y la comunicación de crisis, como "la recolección,

procesamiento y diseminación de información requerida en una situación de crisis" (9).

III. La crisis del IPN en 2014

La crisis que vivió el Politécnico en 2014 tuvo su punto de origen en el paro de actividades que declararon los estudiantes de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (ESIA), el 17 de septiembre, como medida de presión para detener el nuevo plan de estudios.

Como suele suceder en las crisis mal gestionadas, un acontecimiento suele acompañarse de otros y son soslayados hasta que explotan dañando la reputación de las organizaciones y sus líderes. Este es el caso. Después del paro en la ESIA, la madrugada del 24 de septiembre, el Consejo General Consultivo del IPN, órgano de gobierno del Instituto, aprobó un nuevo Reglamento Interno, cuyas reformas, de acuerdo con los estudiantes, no fueron debatidas ni consultadas con la comunidad politécnica.

El nuevo Plan de Estudios y las reformas al Reglamento Interno llevaron a los estudiantes politécnicos a movilizarse en las calles el 25 de septiembre. De acuerdo con los organizadores, más de 20 mil alumnos participaron en la movilización (10).

Lo sucedido al día siguiente, 26 de septiembre, después de la marcha estudiantil, marcó el principio del fin de la gestión de la Doctora Yoloxóchitl Bustamante. La movilización de los estudiantes politécnicos fue reportada en las portadas de los principales diarios de México (11). Ante esta cobertura mediática, en una suerte de control de daños, la Directora General salió a primera hora a fijar la postura institucional en una entrevista radiofónica con la periodista Carmen Aristegui (12).

Con un tono notoriamente de enojo, la Directora Bustamante escatimó legitimidad al movimiento estudiantil tras señalar que "las personas que se están manifestando contra las modificaciones al Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional no pertenecen a un movimiento estudiantil sino a uno externo" (13).

Minutos después de esta entrevista, la periodista y académica Gabriel Warkentin,

en su cuenta de Twitter (@warkentin) criticó el tono empleado por la Directora del IPN, quien “se escuchaba enojada, molesta”, y advirtió: “no creo que ésa sea buena estrategia”.

En el tuit de la periodista llama la atención un detalle: sólo arrobó la cuenta institucional del Politécnico (@IPN_MX), pero no la de su Directora General. Yoloxóchitl Bustamante no tenía cuentas oficiales en redes sociales (14), como lo reconoció más tarde en una entrevista en el canal de televisión del Poli, Canal Once.

Un año y cuatro meses antes, otra periodista mexicana, Katia D’Artigues anunció en su cuenta de Twitter (@kdartigues) la entrevista que le haría a la Directora del IPN en su programa de televisión. D’Artigues arrobó la cuenta @YOLO_BD. Era una cuenta falsa. La Directora no tenía redes sociales. Este fue un factor que, en la crisis de 2014, jugó en su contra.

Después de la declaración pública de Yoloxóchitl Bustamante calificando al movimiento estudiantil como “un movimiento externo” en el que no todos los involucrados son estudiantes, los politécnicos convocaron a una asamblea el 28 de septiembre en la que acordaron una nueva marcha para el 30 de septiembre a la que llamaron “La marcha de las credenciales”.

La “Marcha de las credenciales” recorrió algunas de las principales avenidas de la Ciudad de México hasta arribar a la Secretaría de Gobernación, donde el titular de la dependencia, Miguel Ángel Osorio Chong, subió a un templete, reconoció la legitimidad del movimiento y recibió el pliego petitorio de los estudiantes.

Mientras esto sucedía, en medios de comunicación y redes sociales corrió la versión de la presunta renuncia de Yoloxóchitl Bustamante, después de perder su calidad de interlocutora válida frente a los estudiantes. La Directora General continuó ausente en redes sociales. El rumor de su dimisión circuló sin que hubiese un tuit que lo desmintiera.

En contraste, los estudiantes lograron generar un movimiento en redes sociales, particularmente en Twitter, a través del hashtag: #TodosSomosPolitécnico, el cual fue tuiteado más de 40 mil veces entre los días 25, 26, 29 y 30 de septiembre y el

1, 2 y 3 de octubre de 2014. Ver Tabla 1.

25 sep	26 sep	29 sep	30 sep	01 oct	02 oct	03 oct
5498	8399	1399	2299	6199	10000	10000

Tabla 1. Número de tuits que conforman el corpus de cada día para #TodosSomosPolitécnico. Fuente: Abascal, Cerrillo y López (2016).

En las Tablas 2 y 3 se enlistan los 10 términos más frecuentes por cada día. Como señalan Abascal Cerrillo y López (2016), a través del conjunto de términos "podemos entender el conflicto sin tener que leer la totalidad". Las palabras *marcha, apoyo, movimiento, paro, pliego y petitorio* reflejan la narrativa construida por los estudiantes del IPN en Twitter. A partir del 1 de octubre aparecen *Osorio, Chong y osoriochong* debido al encuentro que sostuvieron los estudiantes con el entonces secretario de Gobernación. Este encuentro fue transmitido en vivo por la televisión y la radio.

25 sep	26 sep	29 sep	30 sep
ipn	ipn	ipn	ipn
estudiantes	estudiantes	estudiantes	hoy
marcha	reglamento	mañana	marcha
zacatenco	nuevo	marchará	estudiantes
unam	yoloxóchitl	pliego	todossomosipn
alumnos	alumnos	petitorio	unam
apoyo	ingenieros	marcha	reglamento
noalplandeestudios	educación	paro	México
educación	voca	presentar	Politécnico
reglamento	unam	octubre	uam

Tabla 2: Términos más frecuentemente utilizados (en ese orden) para los días 25, 26, 29 y 30 de septiembre dentro del movimiento #TodosSomosPolitécnico. Fuente: Abascal, Cerrillo y López (2016).

1 oct	2 oct	3 oct
estudiantes	ipn	2deoctubrenoseolvida
ipn	estudiantes	ipn
marcha	marcha	estudiantes
chong	2deoctubrenoseolvida	marcha
osorio	unam	unam
México	chong	televisa
osoriochong	osorio	chong
todossomosipn	televisa	movimiento
marchadelascredenciales	apoyo	hoy
hoy	todossomosipn	osorio

Tabla 3: Términos más frecuentemente utilizados (en ese orden) para los días 1, 2 y 3 de octubre dentro del movimiento #TodosSomosPolitécnico. Fuente: Abascal, Cerrillo y López (2016).

El análisis del hashtag #TodosSomosPolitécnico permite identificar las temáticas vinculadas al movimiento y promovidas por los estudiantes. Entre los hashtags más utilizados están: #MarchaDeLasCredenciales, titulada así ante las aseveraciones de la Directora General, quien aseguraba que el movimiento estudiantil era de carácter exógeno al IPN; #IPNNoEsManoDeObraBarata y

#NoAlPlanDeEstudios, mediante los cuales se promovía el rechazo al nuevo Plan de Estudios de la ESIA y a las reformas al Reglamento Interno.

Los estudiantes, también, produjeron un video en el que explicaban las razones de su movimiento. Lo subieron a YouTube y éste fue retomado por medios como El Universal (15).

El éxito estratégico y comunicativo del movimiento estudiantil es directamente proporcional al fracaso estratégico y comunicativo de las autoridades del Politécnico. Los medios, las redes sociales y la opinión pública medida a través de encuestas así lo reflejaron.

El 1 de octubre de 2014, el Gabinete de Comunicación Estratégica publicó una encuesta en el que se revelaba que para la mayoría de los entrevistados (58,5%) los estudiantes del IPN tenían la razón al pedir que se cancelaran el nuevo reglamento y el plan de estudios y que se elaboraran unos nuevos en consenso con ellos.

De acuerdo con ese mismo estudio, la Directora Yoloxóchitl Bustamante era la principal responsable del conflicto en el Instituto Politécnico Nacional (21,5%). Además, para el 86,3% estuvo bien que el secretario de Gobernación se reuniera con los estudiantes.

En el mismo sentido, una encuesta publicada por BGC en el periódico Excélsior el 6 de octubre, mostraba un punto de inflexión en la crisis del IPN, ya que para prácticamente 8 de cada 10 entrevistados (79%) con la respuesta del gobierno a las demandas del movimiento estudiantil del Politécnico, los estudiantes debían aceptar terminar el paro y volver a clases. No fue así.

El 3 de octubre el secretario de Gobernación aprueba las exigencias de los estudiantes plasmadas en su pliego petitorio (16). Y confirma la renuncia de la Doctora Yoloxóchitl Bustamante a la Dirección General del Instituto Politécnico Nacional.

El 6 de octubre el periódico Milenio da a conocer el vínculo del vocero del Movimiento Estudiantil del IPN con Morena, el partido político del entonces

principal líder opositor del gobierno, Andrés Manuel López Obrador (17).

El 7 de octubre, la Asamblea Politécnica rechaza la respuesta de la Secretaría de Gobernación al Pliego Petitorio. Osorio Chong ya no se reúne con los estudiantes. El subsecretario Luis Miranda recibe la respuesta de los estudiantes. Y la interlocución la trasladan a la Secretaría de Educación Pública. El movimiento pierde fuerza mediática y digital al radicalizarse. Nombran a un nuevo Director General, se reactivan las clases y la normalidad académica y administrativa vuelven al Instituto a principios de 2015.

Lecciones del (mal) manejo de crisis en el IPN en 2014 (18)

La crisis que vivió el Instituto Politécnico Nacional en el último tercio de 2014 arroja un cúmulo de lecciones sobre la forma de cómo no se debe gestionar una crisis en una institución, sea educativa o no.

1. Reconocer la crisis. El primer error que cometieron los directivos del IPN en septiembre de 2014 fue no reconocer la crisis que estaban viviendo. Por ello, no pudieron contenerla e incluso la agravaron, al no valorar en su justa dimensión el paro contra el Plan de Estudios de la ESIA, y al aprobar las reformas al Reglamento Interno. Abrieron nuevos frentes sin cerrar los anteriores.

2. Identificar cuando un problema deja de ser académico y se vuelve mediático y político. En el caso de una institución educativa, para enfrentar con éxito una crisis, es determinante identificar cuando un problema deja de ser académico. Esto sucede una vez que la problemática atrae la atención de los medios de comunicación, y (ahora) de las redes sociales. Una vez que el problema académico se convierte en mediático y político, la solución debe ser política.

3. Actuar políticamente. Para ello, se debe partir de un diagnóstico en el que se identifique “lo que hemos hecho mal”, para corregirlo, y “lo que no hemos hecho”, para empezar a hacerlo. En el caso del IPN nunca se reconoció la legitimidad del Movimiento Estudiantil, tuvo que hacerlo la Secretaría de Gobernación, lo que le costó el cargo a la Directora General. Los directivos del Politécnico no tuvieron la disposición de dialogar con los estudiantes, porque consideraban que sus demandas no eran legítimas y que sus motivaciones eran generadas por agentes externos a la institución, en otro orden de palabras, que los estudiantes eran

“manipulados”. Los directivos del IPN nunca reconocieron sus errores, por ello jamás pudieron corregirlos. Tampoco tuvieron la disposición de enmendarlos, y olvidaron que otros llegarían a remediarlos, pero en su lugar.

4. Evitar cometer errores de cálculo, juicio y comunicación. Los directivos del Politécnico se equivocaron al no prever las probabilidades de contagio del paro en la ESIA. Sin embargo, los errores más graves fueron el de juicio al no reconocer la legitimidad del movimiento estudiantil y lo que esto provocaría; y el de comunicación al descalificar públicamente a los estudiantes.

5. Aprender de la historia. En 1999 el rector Francisco Barnés de Castro impulsó cambios en el Reglamento de Cuotas, que provocaron la movilización de los estudiantes universitarios cerrando las instalaciones de la UNAM durante nueve meses. Barnés declaró que no cedería ante presiones y se empeñó en no dar marcha atrás a los cambios. La Universidad se fue a “huelga”, el rector dimitió, los estudiantes fueron desalojados, se nombró un nuevo rector y los cambios al Reglamento de Cuotas fueron derogados.

Lo mismo le sucedió a la doctora Yoloxóchitl Bustamante, quien declaró el 27 de septiembre que el Reglamento Interno del IPN no se modificaría, y que la oposición a éste solo reflejaba “la gran desinformación que tenían quienes se han manifestado en contra del mismo”. Finalmente, le sucedió lo mismo que a Barnés de Castro: no entendió que, en una institución, los problemas que no resuelves tú, los vendrá a resolver otro, pero en tu lugar.

Otra lección histórica que los directivos del Politécnico no asimilaron, fue la del Movimiento Estudiantil #YoSoy132. En mayo de 2012, el entonces candidato presidencial del Partido Revolucionario Institucional (PRI), Enrique Peña Nieto, se presentó en un auditorio de la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México. Al terminar su presentación, un grupo de estudiantes lo abuchearon. Algunos de los acompañantes de Peña Nieto descalificaron a estos estudiantes asegurando que eran personas ajenas a la institución educativa. Así lo consignaron algunos medios. Como respuesta, 131 estudiantes de “La Ibero” grabaron un video donde mostraban su credencial de la universidad. Ese fue el detonante de un movimiento estudiantil que salió del mundo virtual al mundo real.

Los directivos del IPN, en 2014, no tomaron en cuenta esta lección y regatearon legitimidad al movimiento de los estudiantes politécnicos, provocando una marcha, #LaMarchaDeLasCredenciales, que unificó al estudiantado y despojó a la doctora Yoloxóchitl Bustamante de la interlocución con la comunidad estudiantil. Esto provocó que un conflicto académico, se tornara mediático y político. Por lo tanto, la solución era política. Ésta ya no se dio dentro de las instalaciones del Politécnico, sino en la Secretaría de Gobernación, con la consecuente destitución de la Directora General.

6. Enfrentar las crisis del siglo XXI con los medios del siglo XXI. En 2014, había 53,9 millones de usuarios de Internet en México. No obstante esta realidad, la Directora General del IPN no tenía presencia en redes sociales. Esto le impidió fijar posicionamientos en tiempo y forma, o desmentir "fake news".

7. Ganar la "guerra de narrativas". El relato de los estudiantes se impuso por su contenido emocional en el que ellos quedaron como los "underdog". Su narrativa fue eficiente y eficaz, también, por su capacidad para aprovechar las nuevas plataformas de comunicación (fundamentalmente, redes sociales como YouTube, Twitter, Facebook), atrayendo la atención de los medios y de la opinión pública.

Por parte de las autoridades, quedó en evidencia que adolecían de todo tipo de estrategia de comunicación y política para hacer frente a la crisis. Al final, como lo evidencian las encuestas, los directivos quedaron como los "villanos", impositivos e insensibles de esta historia.

8. Designar un vocero. Una de las primeras acciones que se deben tomar para enfrentar una crisis es designar un vocero, a fin de concentrar y controlar la información. La designación de una vocería, además, permite desmentir rápidamente cualquier rumor. Los directivos del IPN nunca designaron a un vocero. El posicionamiento institucional se hizo tarde y mal, poniendo en riesgo, además, a la cabeza de la institución. La Directora General tuvo que salir a fijar el posicionamiento del IPN, pero ya sin el dominio emocional de sus declaraciones. Como vimos, las entrevistas radiofónicas y televisivas que dio la doctora Yoloxóchitl solo catalizaron y cohesionaron el movimiento estudiantil.

9. Brindar información permanente. La alternativa más eficaz para combatir los

rumores es brindar información a la comunidad permanentemente, a través de los medios de comunicación y de las redes sociales. En el caso del IPN, esto no se hizo o se hizo tarde y mal. Mientras los estudiantes generaban contenido constantemente utilizando los medios del siglo XXI, los directivos recaudaban firmas para publicar un desplegado en un medio del siglo XX.

10. Controlar la información que sale al exterior. Sin la designación de un vocero y sin una estrategia de medios ni de contenido, las posibilidades para generar aliados entre la opinión pública son prácticamente nulas, porque no hay control de la información que se filtra al exterior y suelen generarse posiciones encontradas o lagunas informativas que son llenadas por rumores o "fake news".

REFERENCIAS

(1) *Informe Anual de Actividades*, Instituto Politécnico Nacional, 2018. Disponible en: https://www.ipn.mx/informeanual2018.pdf
(2) Citado por Enrique G. León López, *El Instituto Politécnico Nacional. Origen y evolución histórica*, México, 1975, p. 27.
(3) Disponible en: https://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/leyes/leyorganica.pdf
(4) Disponible en: https://www.ipn.mx/conocenos/mision-historia.html
(5) Armando Rodríguez, *Luchas en el IPN: Del cardenismo a la huelga de 1956*. Disponible en: https://www.ses.unam.mx/docencia/2015II/Rodriguez2010_LuchasEnElIPN.pdf
(6) Ver: https://www.excelsior.com.mx/nacional/pleito-inicio-el-movimiento-estudiantil-de-1968-la-refriega-entre-las-vocas-2-y-5/1253995
(7) Thimothy Coombs, "*Parameters for Crisis Communication*" en Handbook of Crisis Communication,
(8) Op. Cit. pg. 20
(9) Ibidem
(10) Ver: http://www.ejecentral.com.mx/cronologia-de-la-lucha-de-los-estudiantes-del-ipn/
(11) De acuerdo con Rocío Abascal Mena, Omar Cerrillo Garnica y Erick López Ornelas, el 26 de septiembre de 2014, los cinco diarios nacionales de mayor circulación (El Universal, Excélsior, La Jornada, Milenio y Reforma) le dedicaron 13 notas a la marcha estudiantil. Ver: *#TodosSomosPolitecnico: un estudio comparativo de las estrategias de comunicación virtual y la prensa escrita*, Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, Año 5, Número 9, septiembre 2015-febrero 2016. Disponible en: https://www.academia.edu/33304774/_TodosSomosPolit%C3%A9cnico_un_estudio_comparativo_de_las_estrategias_de_comunicaci%C3%B3n_virtual_y_la_prensa_escrita
(12) Disponible en: https://youtu.be/Km4DVPUlQeQ
(13) Ver: https://www.animalpolitico.com/2014/09/marchan-estudiantes-del-ipn-en-protesta-por-cambios-en-regalamento/
(14) Así lo reconoció en entrevista con la periodista Adriana Pérez Cañedo en Canal Once el 26 de septiembre de 2014. Disponible aquí: https://youtu.be/Xo8xQZB7oMU
(15) https://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2014/estudiantes-del-ipn-explican-en-video-sus-protestas-1042035.html
(16) El Pliego Petitorio de los estudiantes aquí se puede consultar: https://www.animalpolitico.com/2014/09/marchan-estudiantes-del-ipn-en-protesta-por-cambios-en-regalamento/
(17) Disponible en: https://www.milenio.com/politica/vocero-de-politecnicos-muy-ligado-a-morena
(18) Como consultor en comunicación política, tuve la oportunidad de presenter una propuesta de Gestión de Crisis ante algunos directivos del IPN los primeros días de octubre de 2014. Sin embargo, nunca tuve la oportunidad de reunirme con la directora Yoloxóchitl Bustamante. Las reflexiones incluidas en este apartado son producto de la experiencia que viví en esos días.

¿CONOCES NUESTROS MONOGRÁFICOS?

LAS PALABRAS JUSTAS. EL ERROR CRUCIAL EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

LUIS ARROYO

Consultor de comunicación y autor de *El poder político en escena* y *Frases como puños*. Dirige Asesores de Comunicación Pública (@LuisArroyoM)

La mayor mentira que se difunde en el ámbito de las relaciones públicas es probablemente que en situaciones de crisis hay que comunicar con transparencia. Es una falsedad palmaria. En primer lugar porque en la comunicación corporativa, social y política, en general, lo último que aplicamos es la transparencia. La proclamamos (yo ni siquiera eso), pero no la aplicamos. Medimos cuidadosamente lo que decimos, amputamos la espontaneidad del mensaje para mantenerlo controlado, tasamos las intervenciones para no correr riesgos, limitamos tiempos de exposición y redactamos argumentarios para evitar que la verdad se abra camino con libertad naïf.

En sus fascinantes memorias sobre el fracaso de su inicialmente prometedora campaña electoral, el canadiense Michael Ignatieff (*Fuego y cenizas*, Taurus, 2014) dice que lo primero que aprendió con sus asesores de comunicación cuando se vistió de candidato a primer ministro fue que no podía decir la verdad. Cualquiera que se dedique a lo nuestro sonreiría con indulgencia por la ingenuidad del intelectual infructuosamente metido a político.

El error más frecuente en la comunicación de crisis es precisamente no encontrar las palabras justas, en fondo y en forma, para que la opinión pública reciba la información imprescindible para salvaguardar la reputación de la empresa, la organización o la persona afectada.

Con mucha frecuencia, por supuesto, el problema es que las palabras se quedan cortas. Ante una amenaza, la naturaleza humana –como la animal– estimula el escondite, de modo que la reacción casi mecánica cuando se acumulan decenas, o cientos, o miles, de llamadas telefónicas y mensajes electrónicos, es esperar a que la presión baje –cosa que rara vez sucede– y abandonarse al silencio y buscar refugio.

Las palabras que se quedan cortas adquieren entonces formas diversas. Pueden ser ausencias. Son las del presidente que no va, o llega tarde, a un lugar azotado por un desastre natural. O que en lugar de pisarlo lo sobrevuela, o que lo visita con arrogancia o con desdén. Las palabras que se quedan cortas son las de la líder que no menciona el problema como lo verbaliza el resto de la gente. O los eufemismos que se usan para no llamar al pan, pan, y al vino, vino, o a la crisis, crisis.

Las palabras que se quedan cortas son los eufemismos que resultan ridículos. En muchos casos los proporcionan los técnicos, que son un peligro necesario para los líderes, porque no entienden que, ante la opinión pública, los hechos no valen siempre igual y que en la comunicación pública no trabajamos sólo con lo que es, sino también con lo que parece. Que nuestra materia prima no es sólo la verdad, sino también lo verosímil.

Los desastres comunicativos por incomparecencia o por minusvaloración han sido tan conspicuos, que los asesores de comunicación hemos ido

previniéndonos de ese error con cierto éxito. Hoy ya casi nadie se queda callado ante el desastre, porque vimos a Exxon en Alaska, a Bush hijo en Nueva Orleans, a Coca-Cola en Bélgica o a Aznar en Galicia. De algún modo, quedarse callado ya no nos parece una opción.

Pero entonces, el error que no llega por omisión, puede venir en forma de acción excesiva. La comunicación de crisis, en manos de gestores inexpertos, puede llevar al desastre, precisamente, por transparencia innecesaria. Los ejemplos son numerosísimos, y mucho más típicos en este tiempo nuestro en el que la comunicación es más difícil de controlar, mucho más rápida, más imprevisible.

En un ejemplo paradigmático que vivimos en España hace ya 16 años, tras el atentado más letal de nuestra historia, el problema del Gobierno que tuvo que gestionarlo, no fue que se calló o que desapareció. Sino que habló demasiado. Cada una de la media decena de ruedas de prensa que el ministro de Interior concedía para insistir en que probablemente había sido la banda terrorista vasca ETA la que había puesto las bombas que mataron a 192 personas, eran un supuesto ejemplo de voluntariosa transparencia. Pero cada vez que hablaba el ministro no hacía sino verificar las dudas sobre la verdadera autoría del atentado. Y así, si en pos de una supuesta voluntad de transparencia se convocan ruedas de prensa que resultan confusas, la transparencia sólo se convierte en una cualidad letal.

Si haciendo cumplir la ley con autoridad, sacas a los policías para que desalojen a unos manifestantes o para evitar una ilegalidad, quizá el estricto cumplimiento de la ley sólo logre reforzar el victimismo de los manifestantes. Y ya se sabe –lo saben los activistas desde su primer curso de acción no violenta–: nada le gusta más a David que verse amenazado por el gigantesco Goliat. Nada gusta más a los manifestantes que el momento en el que la policía dispara al aire a la vista del mundo entero, si se me permite la muy realista frivolidad.

Naturalmente, dónde está el punto virtuoso entre el no hacer nada y hacer demasiado no está escrito en ningún manual de crisis, por mucho que se pague a una consultora de relaciones públicas por su redacción. Las dimensiones de una crisis no dependen sólo de los hechos reales que la ocasionan, sino de un número de otros factores inmateriales. Un atentado no tiene la misma dimensión en

Bagdad que en Oslo, aunque las vidas humanas valgan igual en todo el mundo. Un mismo desastre ocasionado por Ikea no tiene la misma dimensión que uno que provoca una fábrica de muebles desconocida. Y un mismo suceso puede tener una dimensión mucho mayor si sucede en verano. Sabemos que las crisis más letales son las más concretas, las que pueden verse encarnadas en víctimas personales, con tramas narrativas muy nítidas (los verdugos y las víctimas, los buenos y los malos, el tiempo concentrado y corto...).

Como esas condiciones no pueden ciertamente preverse por completo, los planes de contingencia con frecuencia quedan muy limitados para responder con eficacia a una crisis. La comunicación de crisis es, en ese sentido, más un arte que una ciencia, más un oficio que una profesión. Y como el arte y los oficios artesanales, se nutre de la experiencia y de buenas dosis de intuición y creatividad. Eso es, precisamente, lo que la hace fascinante. ¿Qué otra tarea puede resultar más atractiva a quien disfruta con la gestión de la opinión pública que canalizar sus angustias y sus esperanzas en mitad de un desastre?

¿lo quieres en papel?

SI TE HA GUSTADO ESTA REVISTA Y QUIERES TENERLA EN TU CASA, SÓLO TIENES QUE ENTRAR EN NUESTRA WEB Y BUSCARLA.

PUEDES SOLICITAR EN PAPEL ESTAS PÁGINAS, A TODO COLOR, ESCRIBIÉNDONOS AL EMAIL INFO@BEERSANDPOLITICS.COM.

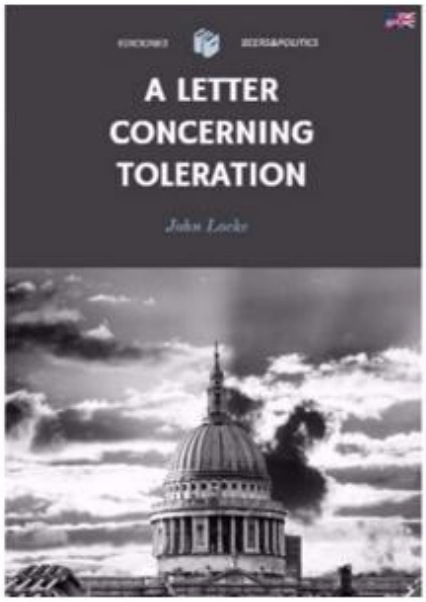
TAMBIÉN NOS PUEDES SOLICITAR OTROS MONOGRÁFICOS REALIZADOS.

contacta en

info@beersandpolitics.com

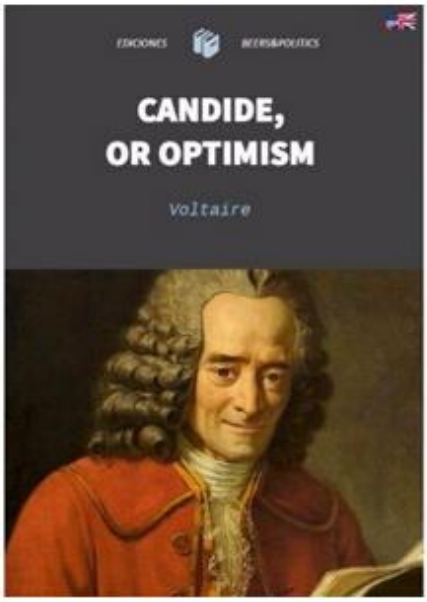
Visita nuestra editorial

30 libros clásicos gratuitos a vuestra disposición, y más en el futuro



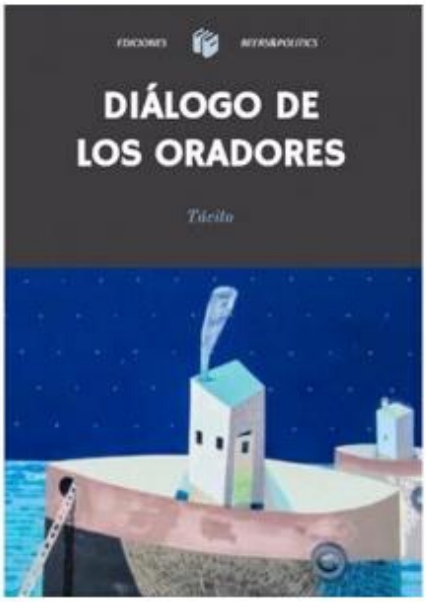
A letter concerning toleration +

Ediciones B&P, Clásicos



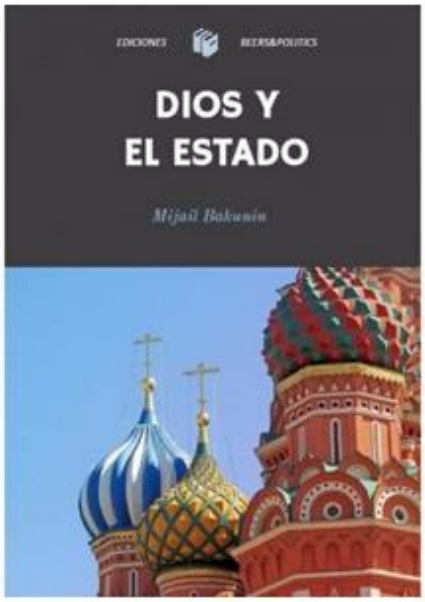
Candide, or optimisme +

Ediciones B&P, Clásicos



Diálogo de los oradores +

Ediciones B&P, Clásicos



Dios y el Estado +

Ediciones B&P, Clásicos

El arte de la guerra +

Ediciones B&P, Clásicos

El contrato social +

Ediciones B&P, Clásicos

www.beersandpolitics.com

AREQUIPA: Erick Huarca - Richard Talavera / ASUNCIÓN: Pablo Amarilla - Miguel Ángel "El Tano" Rojas / BARCELONA: Xavier Peytibi - Mireia Castelló / BARRANQUILLA: José Penso - Ernesto Aguilar - Paola Eljaik / BERLÍN: Franco Delle Donne - Raúl Gil / BILBAO: Mikel Cabello / BOGOTÁ: Amaury Mogollón - Johana Fandiño / BUENOS AIRES: Kike Borba - Augusto Reina - Ileana Panthou - Maria Anzano / BRUXELLES: Maxime Sattonay / CÁCERES: Guadalupe Morcillo - Sonia Cobo / CARACAS: Luis "Toty" Medina / CÓRDOBA (ARG): Santiago Ferreyra - Pablo Ricci / CÓRDOBA (ESP): Debate Dilema / CORRIENTES: Octavio Panozzo - Ignacio Maldonado / CUENCA (ECU): Marco Lozano Coronel / DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN: Itziar García / GUATEMALA: Albertina Navas - Mateo Echeverría - Manuel Pulido / GUAYAQUIL: Gary Pulla - Nuno Acosta / HERMOSILLO: Adrián Espinoza / LECHERÍA: María Alejandra Malaver / LIMA: Carlos E. Helfer - Juan Manuel Tapia / LISBOA: Eliana Brites / MADRID: Manu Rodríguez - Estefanía Molina / MÁLAGA: Ángela Paloma Martín - Antonio J. Guzmán / MEDELLÍN: Nury Astrid Gómez - Acopol / MÉXICO DF: Lleïr Dabán - Irene Larraz / MONTERREY: Patricio Morelos / NEUQUÉN: Leandro Marc / PUEBLA: Juan Pablo Mirón Thomé / QURÉTARO: José Saúl Cabrera / QUITO: Ángel Armijos / SAN JOSÉ: María Fernanda Avendaño / SAN LUIS (ARG): Pablo Esteban Culatti - Óscar Ángel Flores - Ramón Estrada / SAN SALVADOR: Eduardo Cader / SANTIAGO DE CHILE: Nico Ibieta - Francesca Parodi / SANTIAGO DE COMPOSTELA: Pepe Martínez – Luis Velasco / SANTO DOMINGO: Roelisabell García / SEVILLA: Diana Rubio / TARRAGONA: Gerard Castells / VALENCIA: Enric Carbonell - Àlex Comes / VALLADOLID: Dafne Calvo - Eva Campos / ZARAGOZA: Eduardo Sánchez Salcedo - Verónica Crespo

Beers & POLITICS

EL CLUB DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA
CONVERSANDO SOBRE POLÍTICA EN LOS BARES DE 56 CIUDADES

WWW.BEERSANDPOLITICS.COM