



## EN SITUACIONES CRÍTICAS... ¿COMUNICAR CONTRA QUIÉN?

Javier Redondo

### Resumen

*La comunicación de crisis es una disciplina relativamente nueva. Pese a ello, sus enfoques han variado sustancialmente con el auge y extensión de las redes sociales y nuevas técnicas de comunicación. Este artículo repasa algunos de los momentos críticos a los que se han enfrentado presidentes americanos en los años previos a la consolidación de esta área de conocimiento. Estos casos ofrecen las primeras respuestas al deber ser de la comunicación en situaciones de crisis. Sin embargo, precisamente por efecto de la potencia organizacional que ofrecen las redes sociales, se propone también superar el plano normativo y centrar la atención en el plano contextual y defensivo, así como en el rol activo del receptor.*

*Palabras clave: Comunicación institucional; política americana; propaganda; redes sociales; crisis.*

### Abstract

*Crisis communication is a relatively new discipline. Nevertheless, their approaches have changed substantially on account of the rise and expansion of social networks and new communication technologies. This article reviews some of the critical moments that American presidents have front facing in the years leading to the consolidation of this area of knowledge. These cases provide the first answers to the must be communication in crisis. However, precisely by the effect of organizational power offered by social networks, it is also we propose to overcome the philosophy and normative levels and focus on contextual and defensive sphere, just as in the active role of the receptor.*

*Keywords: Institutional communication; American politics; Propaganda; social networks; crisis.*

Desde que el entorno académico comenzó a prestar más atención a esta parte de la comunicación institucional, la comunicación de las crisis, han cambiado muchas cosas. Corría el año 2001. Recientemente se ha conmemorado el décimo quinto aniversario de los atentados de Nueva York contra las Torres Gemelas. La Administración Bush lanzó tras el 11-S un mensaje inequívoco en torno al cual se organizaron las respuestas de acción y comunicación: “América ha sido atacada”. En varios de sus últimos trabajos, uno de los periodistas de investigación que destapó el *Watergate*, Bob Woodward, narra cómo se gestó, elaboró e implementó el plan de invasión de Afganistán y posteriormente de Irak. La operación incluyó necesariamente el diseño de un proceso de comunicación.

Resulta curioso –aunque encaja con la tesis que sostenemos al final– que fuera precisamente el presidente Richard Nixon quien se viera obligado a abandonar el Despacho Oval acorralado por el Congreso, la Justicia, los medios y la opinión pública. Nixon creó la Oficina de Comunicaciones de la Casa Blanca para gestionar su agenda estratégica y proporcionar cada mañana el *line of day*, la línea maestra del día que dotaba de coherencia y unidad a los mensajes de su equipo de trabajo y mantenía su vinculación con los puntos esenciales de su programa. Nació así el *argumentario*, una versión depurada y más sofisticada que la propaganda totalitaria o bélica de los años 30.

Realmente, el primer gran comunicador de crisis fue F. D. Roosevelt. De su *New Deal* para enfrentarse a la Gran Depresión extrajimos al menos dos enseñanzas:

**1. Todo plan de comunicación de crisis debe articular una explicación**, no tanto de los hechos como del sentido, naturaleza y magnitud de la crisis. No se trata pues de elaborar una crónica de los acontecimientos sino de construir un marco de referencia que permita una explicación y, sobre todo, una justificación de las soluciones que se ofrecen para superarla;

**2. El plan debe ajustarse a la idiosincrasia del líder o institución que lo anuncia y ejecuta.** Roosevelt había prometido un “nuevo pacto social” en la convención demócrata que lo eligió candidato y lo acometió resuelto e inmediatamente tras jurar el cargo. Cuando medio siglo más tarde ocurrió la crisis de los rehenes americanos en Irán, el discurso, la imagen, representación o personalidad de Carter no parecían ser las más adecuadas y ajustadas a las soluciones requeridas o demandadas. Lo cual nos aporta una conclusión: la comunicación de crisis exige, aunque pueda resultar incorrecto reconocerlo, cierto control de la demanda social de información. Es, en suma, un ejercicio de equilibrio.

Decíamos al comienzo de este artículo que desde 2001 han cambiado los enfoques en la concepción de la disciplina de la comunicación política, institucional y de crisis. Una pista: en 1988, la revista *Newsweek* tenía los testimonios de los detalles escabrosos de la relación entre el entonces presidente, Bill Clinton, y Monica Lewinsky. No los publicó. Lo hizo Matt Drudge, un atrevido periodista que convirtió su sitio *agregador* de noticias en un influyente medio (¿se acuerdan?, hace apenas 15 años, los *blogs* iban a revolucionar el mundo de la comunicación política; hoy su abuso y el surgimiento de otros soportes, fuentes y redes sociales los ha devaluado y reducido su influencia al ámbito especializado). Aun así, hasta que el *Washington Post* no se hizo eco del asunto, el escándalo no adquirió su enorme dimensión. Meses más tarde, el fiscal del caso publicó en internet los detalles del informe, consultado, en sus primeros días por tres millones de personas cada hora.

En España, primero el hundimiento del buque *Prestige* en 2002 y posteriormente el accidente militar del *Yak-42* y, sobre todo, los atentados de Atocha en 2004 llamaron la atención sobre este nuevo campo de investigación. Los primeros expertos centraron sus análisis en la credibilidad, veracidad y dosificación de la información, poniendo el foco en la institución emisora. Pocos estudios hicieron hincapié en la demanda de comunicación y centraron el objeto en el receptor, considerado como actor. Es decir, se suele trabajar sobre los errores de comunicación gubernamental en situaciones de crisis pero no sobre la organización y orquestación de la demanda comunicacional; lo que podríamos llamar provocadoramente, la *contracomunicación* de crisis, que pone en serios aprietos a cada uno de los gobiernos obligados a ofrecer su versión ante los medios. Entonces no existían las redes sociales, plataformas niveladoras de comunicación. Una potente red *contracomunicacional* puede competir de igual a igual con un plan de comunicación gubernamental. La comunicación veraz es siempre el recurso más útil, no obstante, a veces no es suficiente. En suma, las investigaciones sobre comunicación en crisis deben trascender el *deber ser*, la dimensión normativa que establece un decálogo de la comunicación eficaz, para ubicarse en un plano mucho más operativo o contextual que no queremos llamar “guerra de propaganda”, pero se le parece mucho. Hablamos del rol activo del receptor.



**Javier Redondo**

Profesor de Ciencia Política de la Universidad Carlos III de Madrid. Columnista de El Mundo y colaborador del programa La Linterna de la cadena COPE.

✉ jredondo@polsoc.uc3m.es